



# Segurança Psicológica

# Índice

## Introdução

## Capítulo 1

O que é segurança psicológica?

## Capítulo 2

Aspectos da segurança psicológica

## Capítulo 3

Segurança psicológica X Confiança

## Capítulo 4

Segurança psicológica como diferencial competitivo

## Capítulo 5

Os sete pilares da segurança psicológica

## Capítulo 6

A segurança (física e mental) do trabalhador

## Capítulo 7

O papel do líder

## Capítulo 8

Como promover segurança psicológica nas empresas

# Introdução

Nos últimos anos, a saúde mental tem se tornado um tema cada vez mais popular. Iniciativas de conscientização como o Janeiro Branco e o Setembro Amarelo vieram para popularizar a conversa sobre o assunto nas ruas, nas escolas, na comunidade e dentro de casa. O problema é que, muitas vezes, o desencadeador de um problema psicológico está em outro lugar: o trabalho.

Estresse no trabalho vira doença. Isso não é um clichê ou chute, e sim dado comprovado pela Organização Mundial de Saúde (OMS). O burnout (estresse crônico e paralisante causado por excesso de trabalho) entrou na Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados à Saúde (CID-11) em janeiro de 2022. Essa doença pode ser evitada com um fator crucial, que deve estar presente na sua empresa: a segurança psicológica.

Neste ebook, você vai entender o que é segurança psicológica, quais as suas características, como reconhecer um ambiente de trabalho seguro e como a falta dessa condição pode ter causado um dos problemas mais graves da história da Nasa, a agência americana de pesquisa e desenvolvimento de tecnologias de exploração espacial.

Como em outros assuntos ligados à saúde mental, conte com o Zenklub para auxiliar você e seu time no cuidado com a segurança psicológica de cada indivíduo na empresa. Conheça as ferramentas ideais para a sua organização.

[Comece agora](#)



## Capítulo 1

# O que é segurança psicológica?

A dra. Amy C. Edmondson, professora de Liderança na Harvard Business School e principal referência internacional quando se fala de segurança psicológica, define o termo como:



*A crença compartilhada pelos membros de uma equipe de que aquele time é um ambiente seguro para a tomada de riscos interpessoais”.*



E o que seriam esses riscos interpessoais? Ser quem você é, falar o que pensa, trazer suas opiniões e ideias. Resumidamente, **é quando o ambiente permite que o funcionário possa falar quando achar necessário, trazer opiniões e fazer críticas se avaliar que é preciso, sem se sentir coagido ou ameaçado**. Dessa forma, há o sentimento de tranquilidade e segurança para se expor diante de líderes e de outros colaboradores.

É preciso entender que a segurança psicológica não é característica de uma empresa, e sim de cada time dentro dela. Por exemplo: uma organização pode promover uma cultura organizacional saudável, mas ter um ou mais setores considerados psicologicamente tóxicos.

A psicóloga Veruska Galvão, uma das fundadoras do Instituto Internacional em Segurança Psicológica (IISP), conta que a segurança psicológica se dá nas relações entre os integrantes da equipe. “É muito comum que haja segurança em um setor, e não em outros — principalmente por conta da liderança do estilo ‘comando e controle’. Já em outros, com escuta ativa, a liderança sabe distribuir o espaço de fala entre as pessoas”, explica.

## Capítulo 2

# Aspectos da segurança psicológica

Um ambiente psicologicamente seguro costuma oferecer:

### **Segurança para o colaborador se expressar**

Todos os integrantes da equipe devem se sentir à vontade para expressar, sugerir, opinar e até criticar quando necessário.

### **Segurança para interagir**

O funcionário se sente confortável para pedir ajuda, compartilhar sugestões, dar e receber feedbacks, mesmo em momentos desafiadores no trabalho.

### **Segurança para aprender**

O funcionário se sente seguro para perguntar o que não sabe e para tentar fazer uma nova atividade – podendo até errar – sem medo de julgamentos.

### **Segurança para pertencer**

O funcionário se sente incluído, valorizado e apoiado por seu time, sem medo de ser rejeitado ou prejudicado.



## Capítulo 3

# Segurança psicológica X confiança

A segurança psicológica, muitas vezes, é confundida com saúde mental. No entanto, o que ocorre é uma relação de causa e consequência: a saúde mental no âmbito profissional pode ser entendida como uma consequência da existência de um ambiente psicologicamente seguro.



*Para que se tenha saúde mental no ambiente de trabalho precisa existir segurança psicológica. Sem um, não há outro”, afirma Veruska.*

Por ser algo voltado às relações, a segurança psicológica também é facilmente confundida com confiança. No entanto, ela é um pouco mais complexa e exige trabalho em grupo. “A confiança se dá na relação de um para um. Já a segurança psicológica acontece dentro de um time”, define a psicóloga.

## Capítulo 4

# Segurança psicológica como diferencial competitivo

Para entender a importância da segurança psicológica nas empresas é preciso conversar com os times e saber como ela pesa no seu desempenho.

Por anos, pesquisadores do Google fizeram levantamentos para descobrir o que realmente forma um time eficiente. A segurança psicológica foi apontada como o fator número um para garantir a alta performance de uma equipe, além de propiciar um ambiente mais criativo e inovador. O tema, aliás, foi o fator número um em comum entre as equipes de melhor performance no Google.

Para chegar a esse resultado, os estudiosos analisaram 180 times de engenharia e de vendas, misturando indicadores de alta e de baixa performance. Chamada de Aristóteles, a pesquisa homenageia a frase do filósofo: “o todo é maior do que a soma de suas partes”.

O executivo Adam Leonard, que trabalha com o desenvolvimento de lideranças no Google School for Leaders, disse em entrevista à Exame que um ambiente psicologicamente inseguro não permite que os profissionais desenvolvam seus talentos, por maiores que sejam.

“Em trabalhos que envolvem conhecimento, você contrata as pessoas pelo o que elas são. E se você as insere em um ambiente com baixa segurança psicológica, elas não se sentem seguras para serem elas mesmas, para assumir riscos ou discordar. Então, você tem essa inteligência em potencial que não é totalmente utilizada”, explica.

## Segurança psicológica no Brasil

Embora a segurança psicológica traga tantos resultados positivos, ela ainda não é um tema devidamente trabalhado no Brasil. Uma pesquisa feita pela startup Kenoby, voltada à seleção e recrutamento digital, ouviu 488 profissionais da área de Recursos Humanos que trabalhavam em empresas com até 500 funcionários. Realizado entre fevereiro e março de 2021, o levantamento tinha como objetivo entender como as organizações estavam se preparando para oferecer um ambiente que proporcionasse saúde mental no cenário de “novo normal”, causado pela pandemia de Covid-19.



### Alguns dados colhidos pela empresa foram alarmantes:

**93%**

dos profissionais ouvidos acreditam que falta um olhar das empresas para a saúde mental do trabalhador;

**71%**

afirmaram que ainda não existe uma área ou pessoa dedicada para tratar sobre o tema nas companhias;

**53,4%**

não sabiam dizer se a empresa pretende investir em saúde mental;

**35%**

responderam que o investimento em saúde mental virá em menos de um ano.

## Capítulo 5

# Os sete pilares da segurança psicológica

Especialista no tema, Veruska Galvão relata que os sete elementos essenciais de um ambiente psicologicamente seguro são:

### 1. Reagir a erros

Especialista no tema, Veruska Galvão relata que os sete elementos essenciais de um ambiente psicologicamente seguro são:

### 2. Lidar com problemas

Este elemento simboliza a maneira como os colaboradores de uma equipe lidam, em conjunto, com os problemas.

É muito comum que assuntos mais sensíveis não sejam falados no time. Um ambiente psicologicamente seguro permite que conversas mais sérias sejam abordadas às claras, para evitar que o problema se torne um tabu ou que ‘exploda’ em um momento de tensão. São nesses momentos de conversa mais séria, aliás, que podem surgir ideias inovadoras para o setor ou até mesmo para a empresa como um todo.

### 3. Aceitar a diversidade

Num aspecto ainda mais sutil, é o pilar que simboliza a diversidade de ideias e de pensamentos. Nenhum dos funcionários deve se sentir intimidado no setor por pensar de maneira diferente. Isso, claro, não inclui pensamentos homofóbicos, racistas, xenofóbicos ou discriminatórios de alguma forma. A aceitação da diversidade de pensamentos não deve ser usada como coação para as diversas formas de existência.

### 4. Apoio mútuo

Trata-se de como as pessoas no time se apoiam e oferecem ajuda uns aos outros.

A relação de apoio deve ser recíproca e ninguém deve diminuir o esforço do outro de maneira leviana. Este pilar tem como base a solidariedade e a empatia.

O apoio mútuo pode ser o fator-chave para a resolução de conflitos muito sérios.

### 5. Pedir ajuda

É fácil pedir ajuda nesse time? Mesmo quem trabalha sozinho pode ter com quem contar quando precisa? É uma equipe feita de pessoas solitárias?

Para ter esse elemento, o time precisa adotar uma cultura de aproximação, com senso de coletividade — e isso independe do formato de trabalho (presencial, remoto ou híbrido). Com os canais e ferramentas de comunicação corretos, um funcionário pode ter a ajuda de outro, mesmo estando a muitos quilômetros de distância.



## 6. Assumir riscos

Fala sobre como as pessoas dentro do time assumem riscos de se posicionar, de questionar a autoridade ou confrontar ideias dentro do time. Fala também sobre se arriscar em novas atividades sem achar que pode ser motivo de críticas ou chacota entre os outros colegas.

## 7. Apreciação

Diz respeito a como as pessoas se apreciam ou se reconhecem, como percebem talentos únicos e diferenças. Os membros de cada equipe devem perceber que seus talentos podem ser notados e valorizados.

O ideal é que as pessoas não sejam totalmente iguais, ou seja, o time deve ter pessoas de diferentes origens, comportamentos e pensamentos. Sem essa mistura, ele pode não ir adiante.



## Como saber se o time não é psicologicamente seguro?

Veruska lista algumas características de um ambiente de trabalho onde não há segurança psicológica:

- As pessoas não têm espaço para falar e trazer ideias;
- O ambiente é de comando e controle — manda quem pode, obedece quem tem juízo;
- As pessoas não podem errar ou falar sobre os erros;
- Ao mesmo tempo em que o time implementa uma cultura contra erros, a empresa quer inovar — no entanto, a inovação vem do erro;
- Não há inovação.

## Capítulo 6

# A segurança (física e mental) do trabalhador

A falta de confiança em abordar um determinado assunto vai muito além de um benefício do próprio funcionário. Sugerir, argumentar e criticar são ações que podem fazer com que ele se destaque no meio dos seus colegas, obviamente — mas não é apenas o propósito de oferecer segurança psicológica.

De fato, a possibilidade de abordar diferentes assuntos não cuida somente da saúde mental do trabalhador, mas também da física. Um colaborador que se sente seguro em falar porque enxerga na empresa a possibilidade de melhorias pode abordar algum erro ou risco estrutural.

## Um caso real...

### A (falta de) segurança psicológica na NASA

Em suas palestras, Amy Edmondson cita o caso do ônibus Columbia como um exemplo do que a falta de segurança psicológica pode acarretar.

No dia 1º de fevereiro de 2003, o ônibus espacial Columbia retornava à Terra em uma missão de 16 dias dedicada à pesquisa científica no espaço. Mas a 16 minutos de pouso ou 61 km de distância do solo do Texas, a nave se desintegrou, matando seus sete tripulantes.

Aproximadamente sessenta segundos após a decolagem, um pedaço de espuma de isolamento do tanque externo atingiu o ladrilho térmico de alta resistência na borda de ataque da asa esquerda do ônibus espacial, criando um grande corte na superfície. O detalhe importante é que um dos funcionários da Nasa já sabia disso e se sentiu desencorajado a contar.

Quatro dias depois de testemunhar imagens de vídeo ambíguas, um engenheiro chamado Rodney Rocha, profundamente envolvido no projeto do Columbia, testemunhou o que pareceu um grande pedaço de espuma atingindo o ônibus durante o lançamento.

Oito dias após o início da missão, houve uma grande reunião da equipe de gerenciamento. Por volta de 35 pessoas da equipe estiveram presentes, incluindo representantes dos mais altos cargos, e Rodney Rocha não se manifestou sobre sua preocupação. No entanto, já havia enviado dois e-mails antes — o primeiro,

ignorado; o segundo, no qual solicitava imagens externas para clarificar o impacto na asa esquerda do ônibus, foi respondido com uma negativa pelo diretor de voo Phil Engelauf.

Em entrevista à ABC, o âncora Charlie Gibson questionou Rodney sobre os motivos de não ter falado nada na reunião. Ele respondeu: "Eu simplesmente não poderia fazer isso. Ela (a gerente sênior Linda Ham) estava aqui em cima", gesticulando sobre a cabeça, "e eu estava aqui embaixo", mexendo a mão perto do colo.

Ao abordar o assunto, Amy conclui: "Aqui está um engenheiro muito inteligente, muito experiente e muito especialista, que não está disposto a falar com uma preocupação provisória em uma reunião de gerenciamento porque se sente psicologicamente inseguro. Essa falta de segurança psicológica, literalmente, levou a um trágico acidente que matou sete astronautas oito dias depois".

## Capítulo 7

# O papel do líder

Como visto no exemplo, **o papel da liderança é fundamental para que haja segurança psicológica**. É preciso que, mesmo enxergando uma hierarquia profissional, os funcionários percebam as relações como horizontais, de maneira igualitária.

"As empresas buscam uma cultura de segurança psicológica, mas precisam ter a clareza de que a segurança psicológica acontece dentro dos times, e não da organização. Por isso, é preciso capacitar os líderes para que eles promovam esses ambientes seguros dentro dessas equipes", explica Veruska.

Para Veruska, existem dois comportamentos fundamentais para o líder promotor da segurança psicológica:

- Distribuição igualitária de fala: numa reunião, é necessário que haja espaço para todas as pessoas do time falarem;
- Sensibilidade social: o líder precisa estar atento à forma como as pessoas estão se sentindo — se elas estão desconfortáveis por algum motivo, se estão apreensivas ou se querem falar mas não estão falando. A liderança precisa ditar esse ritmo.

## Capítulo 8

# Como promover a segurança psicológica nas empresas

Embora a segurança psicológica seja trabalhada em cada setor, isso não significa que a empresa não deva criar ações para promovê-la. De fato, o funcionário vai se sentir mais seguro ao perceber iniciativas proporcionadas por seus gestores. Veja como trabalhar a segurança psicológica com cada time:

## Tenha facilitadores da segurança psicológica

Para desenvolver esse conceito em cada time, é preciso trabalhar com pessoas que estejam capacitadas, que funcionem como “guardiões” da segurança psicológica. Segundo a psicóloga, podem ficar a cargo dessa função psicólogos, profissionais do setor de RH ou os próprios líderes — o que seria até recomendado. “Isso independe da função, mas do conhecimento”, conclui a psicóloga.

O Zenklub, por exemplo, oferece o IMBC (Índice de Maturidade em Bem-Estar Corporativo), essa ferramenta coleta informações dos próprios RH's e oferece uma visão de tudo em que a empresa se engaja para difundir o bem-estar na cultura organizacional.

[Saiba mais](#)



## Identifique os times “inseguros”

Trabalhar a segurança psicológica é algo mais específico, que deve ser abordado em pequenos grupos. “É mais importante identificar times que precisam de ajuda do que movimentar uma empresa inteira”, resume Veruska.

Os facilitadores podem fazer pesquisas para entender como cada equipe funciona, se os funcionários se sentem seguros para abordar diferentes questões e como é a relação de cada um deles com os gestores e o time.

## Gestores também formam times

A alta cúpula da empresa também precisa entender que faz parte de um time. Por mais que trabalhe sozinho ou tenha um alto cargo, presidente, diretores e gestores formam uma espécie de time estratégico da empresa. Ter essa noção faz com os líderes fiquem mais alinhados ao conceito.

Veruska ressalta a importância de a equipe dos executivos se reconhecer dessa forma. “O presidente e seus diretores são um time, mas nunca pensam por esse lado. Eles formam um time porque formam um núcleo de decisão”, explica. É essencial que a promoção da segurança psicológica também ocorra dentro da alta gestão. “Os líderes precisam estar preparados para promover essa segurança”, finaliza a psicóloga.

## Líder igual a todos

Dentro do conceito de segurança psicológica, não se diferencia o líder dos demais. Veruska exemplifica mudando o líder do lado técnico para o de capitão.



*Para que se tenha saúde mental no ambiente de trabalho precisa existir segurança psicológica. Sem um, não há outro”, afirma Veruska.*

## Seja um bom questionador

Para Veruska, o líder precisa ser um bom “perguntador”, ou seja, precisa saber como, quando e quais perguntas fazer. Mas essas questões não devem mostrar apenas preocupação com o funcionário, e sim humanizar o gestor.

“A liderança é cobrada para ter respostas; o líder é um grande solucionador. Hoje em dia, no entanto, é impossível saber tudo”, explica. **É muito adequado à liderança saber perguntar e dizer que não sabe, pois é a vulnerabilidade é o que abre espaço para as pessoas falarem.**

“Nos conectamos muito mais com os vulneráveis que com os poderosos, os sabedores. Para o time, é muito melhor ter alguém que assume não saber do que aquele que finge saber tudo e dar todas as respostas. A gente precisa de pessoas mais humanas”, conclui Veruska.



### Quais são as principais características de um bom líder?

Ouça este áudio da especialista do Zenklub, Márcia Costa e complemente o conhecimento no assunto.



## Avalie os times

Uma das formas de identificar os times inseguros é usando a dica anterior: perguntando. O importante, claro, é saber como e o que perguntar.

A criação de questionários permite que os funcionários possam responder de maneira anônima. Com isso, podem deixar suas opiniões de maneira mais fluida, já que sentem que não há risco de demissão ou coação.

Algumas perguntas que podem ser feitas aos funcionários pelos facilitadores:

- Você se sente à vontade para propor ideias e fazer perguntas ou tem medo de que elas pareçam bobas para o restante do time?
- Você acredita que pode assumir riscos na sua rotina de trabalho?
- Você acha que pode inovar na sua rotina de trabalho?
- Você acha que será julgado ou punido caso cometesse um erro?
- Numa reunião, você se sentiria à vontade para dar uma opinião contrária à da maioria?
- Você sente que outras pessoas do time poderiam sabotá-lo?
- Você se sente confortável em pedir ajuda para outras pessoas do time? E para o seu líder?
- Você e os outros membros do time se tratam com respeito?
- Você sente que os outros membros do time rejeitam ou excluem pessoas consideradas “diferentes”?

## Crie uma cultura de feedbacks

Um dos principais pontos em um ambiente com segurança psicológica é a possibilidade de falar e ouvir. Por isso, é importante ter uma cultura de feedback bem estabelecida, para que o colaborador não sinta que está “pisando em ovos” toda vez que tentar algo diferente. É também uma das maneiras mais eficientes de criar comunicação entre líderes e liderados. Para quem é mais tímido, também se torna um ótimo ponto de partida.

## Mostre tolerância aos erros

Um dos maiores problemas para a segurança psicológica é a sensação de que não é possível cometer erros. O colaborador tem tanto pavor de errar que chega a um nível de estresse paralisante. Isso não significa, claro, que um erro gravíssimo não deva ser punido pelo menos com uma conversa séria. Até mesmo essa reclamação deve ser feita com cuidado para não se tornar assédio moral.

O colaborador deve ter responsabilidade pelos seus atos, mas o medo de errar não deve ser paralisante de modo que ele tema ser severamente punido por qualquer falha. Portanto, **incentive ideias que fogem do óbvio e garanta que cada integrante do time se sinta confortável para tentar algo diferente.**

## Trabalhe a escuta ativa

A escuta ativa é um processo em que o indivíduo demonstra plena atenção e interesse ao que o emissor diz. É uma habilidade muito valorizada, já que é comum sentir que as pessoas não se interessam verdadeiramente pelo que está sendo dito.

## Inclua todos os membros na tomada de decisão

Mais do que sentir que sua ideia foi ouvida é saber que ela foi considerada. Portanto, os líderes precisam incluir os integrantes das equipes nas tomadas de decisão. Isso torna todo o ambiente mais colaborativo, cria a sensação de pertencimento, estimula a criatividade e faz com que todos se sintam importantes.

### FONTES

Veruska S. Galvão | Master Trainer e especialista em Segurança Psicológica de Times. Psicóloga organizacional especialista em relacionamentos humanos nas organizações, com certificação internacional em Coaching, certificação internacional em modelagem de cultura e pós MBA em docência empresarial e liderança. Idealizadora e sócia fundadora do IISP - Instituto Internacional em Segurança Psicológica.

Livro | A Organização Sem Medo (Altabooks, 2012), Dra Amy Edmondson



Para saber como começar a olhar para segurança psicológica nas empresas e ser referência no assunto, é preciso entender, conhecer e ter dados para receber as melhores estratégias. E o IBC Zenklub pode te ajudar, através de dados, a dar o primeiro passo.

**Converse com um de nossos especialistas e comece agora a mudança que você deseja com mais segurança psicológica. Estamos te esperando.**

**Entre em contato**



**Baixe o app e ative o benefício!**

