

# a organização sem medo

CAP. DE AMOERA

CAP. DE AMOSTRA

# 1

## O Alicerce

*“Segurança psicológica era de longe a mais importante das cinco chaves principais que encontramos. É o alicerce das outras quatro.”*

— Julia Rozovsky,

“As cinco chaves para uma equipe Google de sucesso.”<sup>1</sup>

Os minúsculos gêmeos recém-nascidos pareciam saudáveis o suficiente, mas sua chegada precoce em apenas 27 semanas de gestação significava que eram considerados de “alto risco”. Felizmente, a equipe médica do movimentado hospital urbano onde os bebês nasceram contava com funcionários da Unidade de Terapia Intensiva Neonatal: a jovem enfermeira clínica neonatal chamada Christina Price\* e um neonatologista de cabelos grisalhos chamado Dr. Drake. Quando Christina viu os bebês, ficou preocupada. Seu treinamento recente incluiu, como as melhores práticas recém-criadas, administração de um remédio que promovia o desenvolvimento pulmonar o mais rápido possível para um bebê de alto risco. Bebês

---

\* Os nomes nesta narrativa são pseudônimos.

nascidos muito prematuramente com frequência chegam com os pulmões ainda não formados para a respiração totalmente independente fora do útero. No entanto o neonatologista não havia emitido o pedido para o remédio, chamado surfactante profilático. Christina se adiantou em lembrar ao Dr. Drake sobre o surfactante e, então, conteve-se. Na semana anterior, ela o tinha ouvido repreender publicamente outra enfermeira por questionar suas ordens. Ela disse a si mesma que os gêmeos provavelmente estariam bem — afinal, é provável que o médico tivesse um motivo para evitar o surfactante, ainda considerando a decisão — e descartou a ideia de falar sobre isso. Além do mais, ele já havia dado meia-volta para suas rondas matinais, o jaleco branco ondulando.

## Calculadoras Inconscientes

Ao hesitar e escolher não falar, Christina estava fazendo um rápido cálculo de risco, não inteiramente consciente — o tipo de microanálise que muitos de nós fazemos inúmeras vezes ao dia. Muito provavelmente ela sequer estava ciente de que havia ponderado o risco de ser desprezada ou criticada diante do risco de que os bebês precisavam do remédio para se desenvolver. Ela disse a si mesma que o doutor sabia melhor que ela e não estava confiante em que ele aceitaria sua contribuição. Inadvertidamente, ela fez algo que os psicólogos chamam de ignorar o futuro — subestimando a questão mais importante: a saúde dos pacientes, o que leva algum tempo para acontecer e, sobrecarregando a importância da possível resposta do médico, que poderia acontecer imediatamente. Nossa tendência espontânea em ignorar o futuro explica a prevalência de muitos comportamentos inúteis ou prejudiciais à saúde — seja comendo uma fatia extra de bolo de chocolate ou procrastinando uma tarefa desafiadora. A incapacidade de se pronunciar no trabalho é um exemplo importante e com frequência ignorado dessa tendência problemática.

Como a maioria das pessoas, Christina estava administrando espontaneamente sua imagem no trabalho. Conforme o notável sociólogo Erving Goffman afirma em seu livro de referência de 1957, *A Representação do Eu*

na *Vida Cotidiana*, como humanos, estamos constantemente tentando influenciar a percepção dos outros sobre nós, regulando e controlando informações em interações sociais.<sup>2</sup> Agimos assim tanto de maneira consciente como inconsciente.

Em outras palavras, ninguém acorda de manhã animado para ir ao trabalho e parecer ignorante, incompetente ou desagradável. Esses são os chamados riscos interpessoais e são o que quase todo mundo procura evitar, nem sempre conscientemente.<sup>3</sup> De fato, muitos de nós procuramos parecer inteligentes, capazes ou úteis aos olhos dos outros. Não importa qual seu ramo de trabalho, situação ou gênero, todos aprendemos como gerenciar riscos interpessoais relativamente cedo na vida. Em algum ponto durante o ensino fundamental, crianças começam a reconhecer que o que os outros pensam a seu respeito importa e aprendem como diminuir o risco de rejeição ou desprezo. Quando somos adultos, geralmente somos muito bons nisso! Tão bons que o fazemos sem pensamento consciente. Não quer parecer ignorante? Não faça perguntas. Não quer parecer incompetente? Não admita erros ou fraqueza. Não quer parecer desagradável? Não faça sugestões. Enquanto em um evento social pode ser aceitável privilegiar as aparências em vez de fazer a diferença, no trabalho essa tendência pode levar a problemas significativos — abrangendo desde inovações frustradas e um mau atendimento até, no extremo, perda de vidas humanas. Ainda assim, evitar comportamentos que possam levar outros a pensar mal de nós é praticamente rotina em muitos locais de trabalho.

Como a influente pensadora da área de administração Nilofer Merchant disse sobre seus primeiros dias como administradora na Apple: “Costumava ir a reuniões e enxergar os problemas com muita clareza, enquanto outros não conseguiam.” Porém, preocupada com a possibilidade de estar “errada”, ela “se mantinha quieta e aprendia a cruzar os braços por medo de que eles se levantassem e a trássem. Preferia manter meu emprego, ficando na zona de conforto, do que dizer algo e correr o risco de parecer estúpida.”<sup>4</sup> Em um estudo que investigou experiências de empregados que se pronunciavam, 85% dos entrevistados reportaram pelo menos uma ocasião em que se sentiram incapazes de expor uma preocupação a seus chefes, embora acreditassem que o problema era importante.<sup>5</sup>

Se acha que esse comportamento é limitado aos postos mais baixos nas organizações, considere o diretor financeiro recrutado para se juntar à equipe sênior de uma grande empresa de eletrônicos. Apesar de sérias dúvidas sobre uma aquisição planejada de outra empresa, o novo executivo não disse nada. Seus colegas pareciam homogeneamente entusiasmados e ele seguiu com a decisão. Mais tarde, quando a aquisição nitidamente falhou, os executivos tiveram uma reunião póstuma com um consultor. A cada um foi pedido que refletisse sobre o que ele ou ela poderia ter feito para contribuir ou evitar o fracasso. O diretor financeiro, agora menos excluído, compartilhou suas primeiras preocupações, reconhecendo que ele pode ter decepcionado a equipe por não ter se pronunciado. Abertamente arrependido e emocionado, ele lamentou que o entusiasmo dos outros o deixou com medo de ser “a mosca na sopa”.

O problema de cruzarmos os braços e ficarmos na zona de conforto em vez de nos pronunciarmos é que, embora nos mantenham seguros em termos pessoais, esses comportamentos podem resultar em um desempenho abaixo do esperado, deixando-nos insatisfeitos, assim como também podem colocar a organização em risco. No caso de Christina e dos recém-nascidos, felizmente nenhum dano imediato foi causado, mas, como veremos nos capítulos seguintes, o medo de se pronunciar pode levar a acidentes que poderiam ser evitados. Ficar em silêncio devido ao medo do risco interpessoal pode fazer diferença entre a vida e a morte. Aviões colidiram, empresas desabaram e pacientes de hospital morreram desnecessariamente porque as pessoas, por razões que têm a ver com o clima de onde trabalhavam, estavam com medo de se pronunciar. Felizmente, isso não tem que acontecer.

## **Vislumbrando o Local de Trabalho Psicologicamente Seguro**

Se Christina trabalhasse em uma unidade hospitalar onde se sentisse psicologicamente segura, não teria hesitado em perguntar ao neonatologista se ele havia pensado ou não na necessidade de tratar os recém-nascidos com o remédio profilático para os pulmões. Nesse caso, ela poderia não tomar

a decisão de se pronunciar de maneira consciente. Pareceria, simplesmente, natural verificar. Ela tomaria como certo que sua fala seria apreciada, mesmo se o que ela dissesse não levasse a uma mudança no tratamento do paciente. Em um ambiente caracterizado por segurança psicológica – que alia confiança e respeito –, o neonatologista poderia concordar rapidamente com Christina e ligar para a farmácia para fazer o pedido, ou teria explicado o porquê de ele não ser necessário nesse caso. De qualquer forma, a unidade seria o melhor resultado. Os pacientes teriam recebido o medicamento que salvaria suas vidas ou a equipe teria aprendido mais sobre as sutilezas da medicina neonatal. Antes de deixar o quarto, o doutor poderia ter agradecido Christina por ela ter intervindo. Ele ficaria contente por poder contar com ela para se pronunciar caso ele tivesse um lapso, perdesse um detalhe ou, simplesmente, estivesse distraído.

Finalmente, ao dar o remédio aos bebês, Christina poderia dar a ideia de que a UTI Neonatal poderia instituir um protocolo para garantir que todos os bebês que precisassem do surfactante o conseguiriam. Ela poderia procurar seu gerente para fazer essa sugestão durante uma pausa na atividade. Se houvesse segurança psicológica nos grupos de trabalho e não apenas entre indivíduos específicos (como Christina e Dr. Drake), provavelmente seu gerente de enfermaria seria receptivo a sua sugestão.

Falar abertamente descreve as trocas recíprocas que as pessoas têm no trabalho — desde atividades voluntárias em uma reunião até avaliar um colega. Também inclui comunicação eletrônica (por exemplo, enviar um e-mail extra para pedir a um colaborador que esclareça um ponto em particular ou procurar ajuda com um projeto). Formas preciosas de se expressar abertamente incluem levantar um ponto de vista diferente em uma ligação em conferência, pedir a um colega uma avaliação de um relatório, admitir que um projeto está fora do orçamento ou fora do prazo, e assim por diante — as inúmeras interações verbais que fazem o mundo do século XXI trabalhar.

Existe, é claro, uma extensa gama de riscos inerentes envolvidos em falar abertamente. Em alguns casos, falar abertamente ocorre após uma significativa apreensão; outros parecem razoavelmente francos e realistas. Há casos em que a iniciativa simplesmente não ocorre — como no caso de

Christina na UTI Neonatal – porque não avaliou o risco (conscientemente ou não) e escolheu ficar em silêncio. A livre troca de ideias, preocupações ou perguntas é rotineiramente impedida pelo medo interpessoal com muito mais frequência que muitos gerentes acreditam. Esse tipo de medo não pode ser visto de maneira clara. O silêncio — quando seria possível se expressar — raramente se anuncia! A ocasião passa e ninguém é o mais sensato, além daquele que se conteve.

Defini segurança psicológica como a crença de que o ambiente de trabalho é seguro para correr riscos interpessoais.<sup>6</sup> O conceito se refere à experiência de se sentir capaz de expressar-se com ideias relevantes, perguntas ou preocupações. A segurança psicológica está presente quando os colegas confiam uns nos outros, respeitam-se e se sentem capazes — mesmo obrigados — de serem francos.

Em locais de trabalho com segurança psicológica, momentos pequenos de silêncio e potencialmente relevantes como os vividos por Christina são muito menos prováveis. Em vez disso, é possível expressar-se livremente, facilitando a aberta e autêntica comunicação que elucida problemas, erros e oportunidades para melhorias, e que aumenta o compartilhamento de conhecimento e de ideias.

Como você verá, nosso entendimento de gerenciamento de risco interpessoal avançou desde que Goffman estudou as fascinantes microdinâmicas de se manterem as aparências. Agora sabemos que a segurança psicológica emerge como uma propriedade de um grupo e que grupos em organizações tendem a ter climas muito interpessoais. Mesmo em uma companhia com uma forte cultura corporativa, é possível encontrar pequenos espaços tanto de alta como de baixa segurança psicológica. Tome como exemplo o hospital onde Christina trabalha. Uma unidade de tratamento de pacientes poderia ser um lugar em que as enfermeiras se expressassem prontamente para alertar ou indagar sobre as decisões dos tratamentos, enquanto em outro isso parece totalmente impossível. Essas diferenças de climas nos locais de trabalho moldam o comportamento de maneira sutil, mas poderosa.



## Uma Descoberta Acidental

Mesmo apaixonada pelas ideias deste livro, não decidi estudar segurança psicológica propositalmente. Como estudante no primeiro ano do doutorado no processo de estabelecer linhas de pesquisa para minha eventual tese, tive sorte de participar de uma grande equipe de estudos sobre erros médicos em vários hospitais. Essa foi uma excelente maneira de ganhar experiência em pesquisas e moldar meu interesse geral em como as organizações podem aprender e ter sucesso em um mundo cada vez mais desafiador e acelerado. Estava há muito tempo interessada na ideia de aprender com os erros para alcançar a excelência.

Meu papel na equipe de pesquisa foi examinar os efeitos do trabalho em equipe nos índices de erro médico. A equipe tinha numerosos especialistas, incluindo médicos que poderiam julgar se o erro humano ocorreu e enfermeiros pesquisadores treinados que poderiam revisar registros médicos e entrevistar cuidadores da linha de frente nas unidades de tratamento de pacientes em dois hospitais, a fim de obter as taxas de erro para cada uma dessas equipes. Esses especialistas estavam, efetivamente, conseguindo dados para o que poderia ser a variável dependente em meu estudo — taxas de erro na equipe. Esse era um ótimo arranjo para mim, por pelo menos duas razões. Primeiro, tinha pouca experiência médica para identificar, sozinha, erros médicos. Segundo, de uma perspectiva de métodos de pesquisa, significava que a eficácia de meus métodos de pesquisa em equipes não estaria sujeita ao viés do investigador — a tendência cognitiva que uma pesquisadora tem de ver o que ela quer ver, e não o que de fato está ali. Então, a independência de nossa atividade de coleta de dados foi um ponto importante do estudo.<sup>7</sup>

Os enfermeiros pesquisadores coletaram dados de erros por um período de seis meses. Durante o primeiro mês, distribuí um instrumento de validação chamado *entrevista de diagnóstico de equipe* para todos que trabalhavam nas unidades de estudo — médicos, enfermeiros e atendentes —, alterando levemente a linguagem dos itens da pesquisa, para ter certeza de que fariam sentido às pessoas que trabalham em um hospital, e adicionando alguns poucos itens para avaliar sua visão sobre cometer erros. Também passei

um tempo no local (nas unidades de tratamento de pacientes), observando como cada uma das equipes trabalhava.

Entrando no estudo, supus, sem surpresa, que as equipes mais eficientes eram as que cometiam menos erros. Certamente, tive de esperar seis meses para que os dados da variável dependente (a taxa de erros) fossem totalmente coletados. Aqui é onde a história do livro toma um rumo inesperado.

Primeiro, as boas notícias (pela perspectiva de pesquisa, de qualquer maneira). Havia variações! As taxas de erros entre as equipes eram surpreendentemente diferentes. De fato, havia uma diferença de 10 vezes no número de erros humanos por mil pacientes-dia (uma medida padrão) da melhor para a pior unidade no que, sinceramente, acreditava que seria uma importante medida de desempenho. Uma dose errada de medicamento, por exemplo, poderia ser relatada a cada três semanas em uma enfermaria, mas todos os dias em outra. Do mesmo modo, os dados da equipe de pesquisa também mostraram variação significativa. Algumas equipes eram muito mais fortes que outras — seus membros apresentavam maior respeito mútuo, maior colaboração, maior confiança em suas habilidades de entregar bons resultados, maior satisfação e assim por diante.

Quando todos os erros e dados de pesquisa foram compilados, no início fiquei emocionada. Executando a análise de estatísticas, imediatamente vi que havia uma correlação significativa entre as taxas de erros coletados e a eficácia das medidas das equipes da minha pesquisa. Porém, quando examinei atentamente, percebi algo errado. A inclinação da correlação era exatamente oposta do que havia previsto. As melhores equipes estavam aparentemente cometendo *mais* — não menos — erros que as equipes menos fortes. Pior, a correlação era estatisticamente relevante. De maneira sucinta, eu me perguntei como poderia contar as más notícias para meu departamento de pesquisa. Esse era o problema.

Não, era um quebra-cabeças.

As melhores equipes *realmente* cometiam mais erros? Pensei na necessidade de comunicação entre médicos e enfermeiros para produzir cuidado seguro, livre de erros. A necessidade de pedir ajuda, de checar duas vezes o trabalho de cada um para ter certeza, nesse ambiente de trabalho complexo

e adaptado, de que os pacientes recebiam o melhor tratamento. Sabia que um ótimo tratamento significava que os médicos tinham de efetivamente formar equipes. Apenas não fazia sentido que uma boa equipe de trabalho pudesse conduzir a mais erros. Imaginei, por um momento, se as melhores equipes se tornaram muito confiantes com o passar do tempo e, então, ficaram descuidadas. Isso pode explicar meu intrigante resultado. Mas por qual *outro motivo* as melhores equipes tinham taxas elevadas de erros?

Então, houve o momento “eureka”. E se as melhores equipes tivessem um clima de abertura que tornasse mais fácil relatar e discutir erros? As boas equipes, pensei de repente, não *cometem* mais erros. Elas *relatam* mais. Mas ter essa percepção estava longe de prová-la. Decidi contratar um pesquisador assistente para ir a campo cuidadosamente com essas equipes de tratamento médico, sem pressuposições. Ele não sabia quais das unidades tinham cometido mais erros ou quais tinham a melhor pontuação na pesquisa de equipes. Ele sequer saberia minha nova hipótese. Em termos de pesquisa, ele estava “cego” para ambas as hipóteses e dados previamente coletados.<sup>8</sup>

Eis o que descobrimos. Através de observação silenciosa e entrevistas abertas sobre todos os aspectos do ambiente de trabalho, ele descobriu que as equipes variavam extremamente em relação às pessoas se sentirem capazes de falar sobre seus erros. Essas diferenças estavam perfeitamente correlacionadas com as taxas de erros detectadas. Em resumo, pessoas nas melhores equipes (como medido por minha pesquisa, mas desconhecido pelo pesquisador assistente) falavam abertamente sobre os riscos dos erros, tentando, com frequência, descobrir novas maneiras de detectá-los e preveni-los. Poderia levar mais alguns anos antes que pudesse rotular essa diferença de segurança psicológica. Porém, a descoberta acidental me fez partir em uma nova e produtiva direção de pesquisa: descobrir como o clima interpessoal pode variar entre os grupos em outros locais de trabalho e se poderia importar no aprendizado e comunicação em outros setores – não somente em serviços de saúde.

Ao longo dos anos, nos estudos em empresa, hospitais e até mesmo em agências governamentais, meus alunos de doutorado e eu descobrimos que a segurança psicológica varia de fato e que importa muito para prever comportamento de aprendizado como objeto de medida de desempenho.

Hoje, pesquisadores como eu têm conduzido dúzias de estudos mostrando melhores aprendizados, desempenhos e, até mesmo, menor mortalidade como resultado de segurança psicológica. No Capítulo 2, contarei a você sobre os estudos.

Em um estudo inicial há mais de duas décadas, aprendi que segurança psicológica realmente varia entre os grupos *dentro* de hospitais. Desde então, reproduzi essa descoberta em muitos ambientes industriais. Os dados são consistentes nesta simples, mas interessante, descoberta: a segurança psicológica parece “existir” no nível do grupo. Em outras palavras, na organização onde você trabalha, é comum que grupos diferentes tenham experiências interpessoais diferentes. Em alguns, pode ser fácil falar abertamente e estar de corpo e alma no trabalho. Em outros, falar abertamente pode ser visto como último recurso — como aconteceu com algumas equipes de tratamento de pacientes que estudei. Isso porque a segurança psicológica é muito moldada por líderes locais. Como detalharei mais tarde neste livro, a pesquisa subsequente confirmou minha descoberta inicial e acidental.

## Sobre Ombros de Gigantes

Posso ter tropeçado na segurança psicológica por acidente, mas a compreensão de sua importância aponta para uma pesquisa de mudança organizacional do início da década de 1960. Os professores Edgar Schein e Warren Bennis, do Instituto de Tecnologia de Massachusetts, escreveram em um livro de 1965<sup>9</sup> sobre a necessidade da segurança psicológica para ajudar as pessoas a enfrentarem a incerteza e ansiedade da mudança organizacional. Mais tarde, Schein notou que a segurança psicológica era vital para ajudar as pessoas a superar a ansiedade defensiva e de “aprendizagem” que enfrentavam no trabalho, especialmente quando algo não saía como esperavam ou previam.<sup>10</sup> Segurança psicológica, argumentou ele, permite às pessoas que foquem em alcançar objetivos compartilhados, em vez de autoproteção.

O trabalho posterior de referência do professor William Kahn, da Universidade de Boston, em 1990, mostrou como a segurança psicoló-

gica fomenta o engajamento do empregado.<sup>11</sup> Elaborando desde valiosos estudos de caso de um acampamento de verão até de uma firma de arquitetura, Kahn explorou as condições nas quais as pessoas no trabalho podem se envolver e se expressar, em vez de se desligarem ou se defenderem. Significância e segurança psicológica eram ambas importantes. Mas Kahn notou, posteriormente, que as pessoas são mais propensas a acreditar que lhes será dado o benefício da dúvida — uma maneira maravilhosa de se pensar sobre a segurança psicológica — quando experimentam confiança e respeito no trabalho.

Em seguida, minha tese introduziu e testou a ideia de que a segurança psicológica era um fenômeno em termos de grupo.<sup>12</sup> Com base em percepções inesperadas sobre climas interpessoais do estudo de erros hospitalares, estudei 51 equipes em uma empresa de manufatura no meio-oeste, dessa vez medindo de propósito a segurança psicológica. Publicada em uma importante revista acadêmica, essa pesquisa — que, mais tarde, influenciaria o aclamado Projeto Aristóteles do Google, abordado no Capítulo 2 — mostrou que a segurança psicológica diferia substancialmente entre as equipes na empresa e que isso possibilitava tanto comportamentos de aprendizado de equipe como de desempenho de equipe.<sup>13</sup>

A ideia principal desse trabalho era que a segurança psicológica não é a diferença de personalidade, mas sim a característica do local de trabalho que líderes podem e devem ajudar a criar. Mais especificamente, em toda empresa ou organização que estudei desde então, mesmo algumas com culturas corporativas reconhecidamente sólidas, descobriu-se que a segurança psicológica difere de maneira substancial nesses grupos. Tampouco foi a segurança psicológica o resultado de uma química de grupo aleatória e evasiva. O que estava claro era que, em alguns grupos, aqueles líderes foram capazes de criar efetivamente as condições para segurança psicológica, enquanto em outros não. Isso é verdade se você está olhando através dos andares de um hospital, equipes em uma fábrica, filiais em um banco varejista ou em uma rede de restaurantes.

Os resultados de minha pesquisa doutoral reforçaram minha confiança de que todos somos sujeitos a sutis riscos interpessoais no trabalho que podem ser mitigados. Seja de forma explícita ou implícita, quando você

está no trabalho, está sendo avaliado. Em um sentido formal, alguém em um nível superior na hierarquia provavelmente é incumbido de avaliar seu desempenho. De modo mais informal, colegas e subordinados estão avaliando-o o tempo todo. Nossa imagem está perpetuamente em risco. Em algum momento, poderemos parecer ignorantes, incompetentes ou invasivos se fizermos algo como questionar, admitir erros, dar ideias ou criticar um plano. A falta de vontade de correr riscos pequenos, insubstanciais, pode destruir o valor (e isso acontece com frequência, como você poderá ver nos Capítulos 3 e 4). Contudo, também, podem ser superados.

No trabalho, as pessoas não podem ser paralisadas pelo medo interpessoal. É possível construir ambientes, como aqueles mostrados nos Capítulos 5 e 6, em que as pessoas estão com mais medo de fracassar com um cliente do que serem malvistas entre os colegas.

## **Por que o Medo não é um Motivador Eficaz**

No passado, o medo pode ter agido para motivar filas de reuniões de trabalhadores no chão de fábrica ou trabalhadores de fazendas no campo — trabalhos que requerem velocidade e precisão individual para completar tarefas repetitivas. Muitos de nós temos sido expostos à imagem de um chefe malvado que governa pelo medo, internalizando-o. De fato, a cultura popular tem exagerado no estereótipo para torná-lo cômico, como na animação da Pixar *Ratatouille*, na qual o rato Rémy, o herói do desenho animado, deve primeiro superar o tirânico chefe que comanda a cozinha se ele quiser realizar seu sonho de se tornar um *chef*.

Pior ainda, muitos gerentes — conscientemente ou não — ainda acreditam no poder do medo para motivar. Eles presumem que pessoas que estão com medo (da diretoria ou das consequências do mal desempenho) vão trabalhar duro para evitar consequências desagradáveis e coisas boas acontecerão. Isso pode fazer sentido se o trabalho é descomplicado e o trabalhador dificilmente se depara com problemas ou tem quaisquer ideias para melhoria. Porém, para trabalhos em que se exige conhecimento ou colaboração para ter sucesso, o medo não é um motivador eficaz.

A neurociência tem demonstrado amplamente que o medo inibe o aprendizado e a cooperação. O cientista comportamental do início do século XX, Ivan Pavlov, que abrigava dúzias de cachorros em seu laboratório, descobriu que suas habilidades de aprender tarefas comportamentais foram inibidas depois que eles ficaram assustados com a inundação de Leningrado em 1924. Os trabalhadores do laboratório que nadaram para resgatar os animais relataram que a água havia enchido as gaiolas e que somente os focinhos dos cachorros estavam visíveis sobre a água.<sup>14</sup> Desde então, neurocientistas descobriram que o medo ativa a amígdala, a parte do cérebro responsável por detectar ameaças. Se já sentiu seu coração palpitar ou as palmas da sua mão suarem antes de fazer uma apresentação importante, isso se deve às respostas de sua amígdala.

O medo inibe o aprendizado. Pesquisas em neurociência mostram que o medo consome recursos fisiológicos, desviando-os de partes do cérebro que controlam a memória operacional e processam novas informações. Isso prejudica o pensamento analítico, a perspicácia criativa e a resolução de problemas.<sup>15</sup> Esse é o motivo pelo qual é difícil as pessoas trabalharem melhor quando estão com medo. Como resultado, o quão psicologicamente segura uma pessoa se sente molda a predisposição de se empenhar em comportamentos de aprendizado, tais como compartilhar informações, pedir ajuda ou fazer experiências, e também afeta a satisfação do empregado. A hierarquia (ou, mais especificamente, o medo criado quando não é bem manipulado) reduz a segurança psicológica. Pesquisas mostram que membros de equipes de níveis mais baixos geralmente se sentem menos seguros que membros de níveis mais altos. Pesquisas também mostram que estamos constantemente avaliando nossa condição relativa, monitorando como podemos nos colocar contra os outros e, em geral, de maneira inconsciente. Ademais, aqueles em níveis hierárquicos baixos vivenciam estresse na presença daqueles em níveis mais altos.<sup>16</sup>

A segurança psicológica descreve uma crença que nem a consequência formal nem a informal dos riscos interpessoais, como pedir ajuda ou admitir uma falha, será punitiva. Em ambientes psicologicamente seguros, pessoas acreditam que, se cometerem um erro ou pedirem ajuda, outros não vão reagir de forma negativa. Ao contrário, a sinceridade é tanto permitida

como esperada. Segurança psicológica existe quando as pessoas sentem que seu local de trabalho é um ambiente em que elas podem se expressar, dar ideias e fazer perguntas sem medo de serem punidas ou envergonhadas. Esse é um lugar onde novas ideias são bem-vindas ou desenvolvidas? Ou destruídas e ridicularizadas? Nossos colegas irão constrangê-lo ou puni-lo por apresentar um ponto de vista diferente? Irão pensar mal de você por admitir que não entendeu algo?

## **O Que a Segurança Psicológica Não é**

Como cada vez mais consultores, gerentes e outros observadores da vida organizacional estão falando sobre segurança psicológica, o risco de um equívoco sobre o que o conceito aborda tem se intensificado. Aqui estão alguns equívocos comuns, seguidos de esclarecimentos.

### ***Segurança Psicológica Não é Ser Gentil***

Trabalhar em um ambiente psicologicamente seguro não significa que as pessoas devam sempre concordar umas com as outras a fim de serem bacanas. Também não significa que as pessoas farão elogios inequívocos ou darão apoio incondicional para tudo o que disser. Aliás, poderia dizer o contrário. Segurança psicológica tem a ver com franqueza, com tornar possível a discordância produtiva e a livre troca de ideias. Não é preciso dizer que elas são vitais para o aprendizado e a inovação. Conflitos inevitavelmente surgem em qualquer local de trabalho. A segurança psicológica possibilita que as pessoas em diferentes lados de um conflito possam falar francamente sobre o que as está incomodando.

Em muitas empresas que consultei ou conduzi pesquisas, ouvi a seguinte variação: “Temos problemas com a ‘[Nome da Empresa] Agradável’.” Seguem descrevendo a habitual experiência de serem “educados” com o outro em reuniões, somente para discordar depois quando pessoas conversarem reservadamente no corredor, assim como uma tendência a não implementar



de fato o que foi discutido na reunião. Agradável, em resumo, não é sinônimo de psicologicamente seguro. De outra maneira, segurança psicológica não implica alívio ou conforto. Pelo contrário, segurança psicológica é sobre franqueza e disposição para se envolver em um conflito produtivo, assim como aprender por meio de diferentes pontos de vista.

### ***Segurança Psicológica Não é Um Aspecto da Personalidade***

Alguns devem ter interpretado segurança psicológica como sinônimo de extroversão. Devem ter concluído previamente que as pessoas não se expressam no trabalho porque são tímidas ou têm pouca confiança, ou, simplesmente, porque preferem se resguardar. Entretanto, pesquisas mostram que a experiência de segurança psicológica no trabalho não está relacionada à introversão ou extroversão.<sup>17</sup> Isso porque a segurança psicológica se refere ao clima do trabalho e o clima afeta pessoas com diferentes traços de personalidade de maneiras mais ou menos semelhantes. Em um clima psicologicamente seguro, pessoas darão ideias e verbalizarão suas preocupações independentemente de sua tendência à introversão ou extroversão.

### ***Segurança Psicológica Não é Somente Outra Palavra Para Confiança***

Embora confiança e segurança psicológica tenham muito em comum, não são conceitos recíprocos. A principal diferença é que a segurança psicológica é experimentada em grupo. Pessoas trabalhando juntas tendem a ter percepções parecidas em relação ao clima ser psicologicamente seguro ou não. Confiança, por outro lado, refere-se a interações entre dois indivíduos ou partes. A confiança está na mente de um indivíduo e pertence a um objetivo individual específico ou da organização. Por exemplo, pode-se confiar em um colega, mas não em outro. Ou, para demonstrar confiança em uma organização, deve-se confiar em uma empresa em particular para manter altos padrões.

Além do mais, segurança psicológica descreve uma experiência temporariamente imediata. Ao passo que confiança descreve uma expectativa sobre a possibilidade de confiar que outra pessoa ou organização fará o que prometeu em algum momento no futuro, a experiência psicológica de segurança concerne a expectativas sobre consequências interpessoais imediatas. Por exemplo, quando Christina falha em perguntar ao médico sobre o remédio que acredita ser necessário, ela está preocupada com a consequência imediata de fazer a pergunta — o risco de ser repreendida ou humilhada.

A confiança, por sua vez, está relacionada ao fato de Christina acreditar ou não que o médico pode e fará a coisa certa pelos pacientes. Uma forma de colocar isso é que confiança tem a ver com dar aos outros o benefício da dúvida quando, por exemplo, pediu ajuda ou admitiu um erro.

### ***Segurança Psicológica Não é Aumentar os Níveis de Desempenho***

Segurança psicológica não é um ambiente “vale-tudo” em que não se espera que as pessoas se adaptem a altos padrões ou cumpram prazos. Não é sobre ficar “à vontade” no trabalho. Isso é particularmente importante de entender porque muitos gerentes apreciam o recurso de relatório de erros, busca por auxílio e outros comportamentos proativos para ajudar no aprendizado das organizações. Ao mesmo tempo, equacionam implicitamente a segurança psicológica com padrões descontraídos de desempenho – isto é, com uma incapacidade de “responsabilizar as pessoas”, em suas palavras. Isso expressa um equívoco na natureza do fenômeno. Segurança psicológi-

	<b>Baixos Padrões</b>	<b>Altos Padrões</b>
<b>Alta Segurança Psicológica</b>	<i>Zona de Conforto</i>	<i>Aprendizado e Zona de Alto Desempenho</i>
<b>Baixa Segurança Psicológica</b>	<i>Zona de Apatia</i>	<i>Zona de Ansiedade</i>

**Figura 1.1 Como a Segurança Psicológica se Relaciona com Padrões de Desempenho.**<sup>18</sup>

ca possibilita sinceridade e abertura e, como tal, prospera em um ambiente com respeito mútuo. Isso significa que as pessoas acreditam que podem – e devem — ser comunicativas no trabalho. De fato, a segurança psicológica favorece o estabelecimento de objetivos ambiciosos e o trabalho em conjunto para realizá-los. A segurança psicológica prepara o terreno para um ambiente de trabalho mais honesto, mais desafiador, mais colaborativo e, portanto, também mais eficiente. Como o Capítulo 2 explicará, pesquisadores em todo o mundo descobriram que a segurança psicológica promove alto desempenho em uma grande variedade de setores e ambientes de trabalho. Em resumo, como representado na Figura 1.1, segurança psicológica e padrões de desempenho são duas dimensões separadas, porém igualmente importantes — ambas afetam o desempenho da equipe e da organização em um complexo ambiente interdependente.

Quando tanto a segurança psicológica quanto os padrões de desempenho são baixos (lado inferior esquerdo), o local de trabalho torna-se um tipo de “zona de apatia”. As pessoas aparecem no trabalho, mas seus corações e mentes estão em outro lugar. Eles sempre preferem autoproteção ao esforço. Pode-se despendar esforço voluntário examinando mídias sociais ou tornando infeliz a vida dos outros.

Logo, nos locais de trabalho com alta segurança psicológica, mas baixos padrões de desempenho (lado superior esquerdo), as pessoas geralmente gostam de trabalhar umas com as outras; elas estão abertas e há coleguismo, mas não são desafiadas pelo trabalho. Vamos chamá-la de “zona de conforto”. Hoje, menos locais de trabalho ao redor do mundo entram nesse quadrante. Ainda bem. Quando empregados estão à vontade em serem como são, mas não veem uma razão convincente para buscar desafios adicionais, não haverá muito aprendizado ou inovação — nem muito comprometimento ou satisfação.

Mas não é a zona de conforto ou a de apatia que me preocupam mais. O que tira meu sono é o quadrante inferior direito. Quando padrões de desempenho são altos, mas a segurança psicológica é baixa – uma situação extremamente comum nos locais de trabalho atuais –, empregados ficam aflitos em se expressar abertamente e tanto a qualidade como a segurança

do trabalho sofrem. Nos Capítulos 3 e 4, você verá muitos locais de trabalho assim. Gerentes dessas organizações infelizmente têm confundido estabelecer altos padrões com boa gestão. Altos padrões em um contexto em que há incerteza ou interdependência (ou ambos), aliadas a uma falta de segurança psicológica, comprometem a receita em desempenho subaproveitado. Algumas vezes, como você verá nos capítulos adiante, é uma receita para o desastre. Chamo-a de “zona de ansiedade”. Aqui, não estou me referindo à ansiedade sobre ser capaz de realizar uma meta competitiva ou sobre um ambiente de negócios competitivo, mas sim à ansiedade interpessoal. A experiência de ter uma pergunta ou uma ideia e não se sentir capaz de compartilhá-la pode ser profundamente insatisfatória no trabalho. Esse é um sério fator de risco em qualquer empresa enfrentando volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, ou VICA — o acrônimo apresentado pela Faculdade de Guerra do Exército dos EUA e amplamente usado no mundo dos negócios hoje.<sup>19</sup>

Finalmente, quando padrões e segurança psicológica estão altos (lado superior direito da Figura 1.1), chamo de zona de aprendizado. Se o trabalho é incerto, interdependente ou ambos, essa também é uma zona de alto desempenho. Aqui, pessoas podem colaborar, aprender umas com as outras e realizar trabalhos complexos e inovadores. Em um mundo VICA, o alto desempenho ocorre quando pessoas estão aprendendo ativamente à medida que prosseguem.

## Medindo a Segurança Psicológica

Pesquisadores e gerentes têm ferramentas úteis à disposição para medir segurança psicológica que são de domínio público. Entrevistas são certamente as mais populares entre elas. A Figura 1.2 apresenta sete itens de entrevistas, introduzidos em minha tese e amplamente utilizados na comunidade científica desde então. Para obter respostas, uso uma escala Likert de sete pontos (desde “concordo plenamente” a “discordo plenamente”), mas uma escala de cinco pontos funciona da mesma forma. Note que três dos sete itens são positivamente expressos — essa concordância indica melhor segurança psicológica, e três são expressos negativamente (representados na Figura 1.2 com um “R” de reverso) — essa discordância é consistente com

uma segurança psicológica mais elevada. Na análise dos dados, portanto, é importante “reverter a pontuação” dos dados dos itens formulados negativamente, em que um 1 no conjunto de dados é convertido a 7, um 7 para um 1, um 2 para um 6, e assim por diante.

Felizmente, a medição da segurança psicológica tem se provado forte, apesar das variações tanto em números como na redação dos itens usados. Por forte entende-se que os dados coletados demonstram as propriedades estatísticas necessárias, tais como confiabilidade entre os itens, conforme medido pelo alfa de Chronbach, e validade preditiva, conforme medido por correlações com outras variáveis de interesse. O apêndice no final do livro mostra algumas variações de itens de entrevista aos quais me atentei. A medida também foi traduzida em várias outras línguas, incluindo alemão, espanhol, russo, japonês, chinês e coreano, todas as quais renderam fortes descobertas de pesquisa.

Em pesquisas de estudo de caso puramente qualitativas, dados de entrevistas podem ser codificados para detectar a presença ou a ausência de segurança psicológica.

Vários exemplos de pesquisa em que essa abordagem foi utilizada são encontrados no Capítulo 2. Outra abordagem frutífera é fornecer aos entrevistados cenários hipotéticos, que entram na categoria de áreas de indefinição no trabalho, e perguntar a eles ou aos colegas o que fariam nessa situação. Quando as pessoas acreditam que suas respostas serão mantidas em sigilo, elas reportarão com toda franqueza o que guardariam somente

1. Caso se cometa um erro nesta equipe, isso costuma ser usado contra você. (R)
2. Membros desta equipe são capazes de trazer à tona problemas e assuntos difíceis.
3. Pessoas nesta equipe algumas vezes rejeitam outras por serem diferentes. (R)
4. É seguro assumir riscos nesta equipe.
5. É difícil pedir ajuda para outras pessoas nesta equipe. (R)
6. Ninguém desta equipe agiria deliberadamente de forma a minar meus esforços.
7. Trabalhando com os membros desta equipe, minhas habilidades e talentos únicos são valorizados e utilizados.

**Figura 1.2 Uma Medida de Pesquisa sobre Segurança Psicológica.**<sup>20</sup>

para si, a não ser que tivessem extrema confiança em que o que têm a dizer será bem recebido. Vinhetas bem projetadas, com perguntas sobre como as pessoas reagiriam, também podem ser usadas para coletar dados de um maior número de empregados do que possibilitam as entrevistas individuais. No Capítulo 2, mencionarei exemplos de ambas as abordagens.

## **Segurança Psicológica Não é o Suficiente**

Não pretendo insinuar que a segurança psicológica é tudo aquilo de que você precisa para um alto desempenho. Nem de perto. Gosto de dizer que a segurança psicológica tira os freios que impedem as pessoas de realizar o que é possível, mas não é o combustível que alimenta o carro. Em qualquer cenário desafiador na indústria, líderes têm duas tarefas vitais. Primeira: eles devem construir segurança psicológica para estimular o aprendizado e fugir de falhas evitáveis; segunda: devem estipular altos padrões e inspirar e possibilitar pessoas a alcançá-los. Estabelecer altos padrões continua sendo uma tarefa crucial de gerenciamento. O mesmo ocorre com compartilhar, aperfeiçoar e enfatizar continuamente um propósito valioso.

A principal percepção que se deve extrair deste capítulo é que hoje, em muitos locais de trabalho, simplesmente não é possível garantir excelência em examinar ferramentas conhecidas. Em um trabalho de conhecimento, a excelência não pode ser medida com facilidade e simplicidade ao longo do caminho. Acima de tudo, é quase impossível determinar se as pessoas falharam em alcançar os mais altos padrões possíveis. Leva tempo para os resultados de programas incertos se tornarem claros. Medir um bom processo de maneira confiável é difícil. Em outras palavras, os líderes de hoje devem motivar pessoas a fazer seu melhor trabalho, inspirando-as, treinando-as, dando *feedbacks* e fazendo da excelência uma experiência gratificante. Motivação e treinamento já recebem atenção substancial. O que espero que você aproveite deste capítulo é que tornar um ambiente seguro para comunicação aberta relacionada a desafios, preocupações e oportunidades é uma das mais importantes responsabilidades de liderança no século XXI.

## **Conclusões do Capítulo 1**

- As pessoas constantemente gerenciam o risco interpessoal no trabalho, de maneira consciente ou não, inibindo o livre compartilhamento de ideias, perguntas e preocupações.
- Quando as pessoas não se pronunciam, a habilidade da organização de inovar e crescer é ameaçada.
- Segurança psicológica descreve um clima no qual as pessoas se sentem seguras o suficiente para correr riscos interpessoais, pronunciando-se e compartilhando preocupações, perguntas ou ideias.
- Líderes de equipes, departamentos, filiais ou outros grupos em empresas desempenham um papel importante na configuração da segurança psicológica.

## Referências

1. Rozovsky, J. “The five keys to a successful Google team.” *re:Work Blog*. 17 de Novembro de 2015. <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team>. Acessado em 13 de Junho de 2018.
2. Goffman, E. *A Representação do Eu na Vida Cotidiana*. Editora Vozes, 1996. Impresso.
3. Edmondson, A.C. “Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams.” *Manual Internacional de Trabalho em Equipe e Trabalho Cooperativo* [tradução livre]. Ed. M. West. London: Blackwell, 2003, 255–276.
4. Merchant, N. “Your Silence is Hurting Your Company.” [tradução livre] *Harvard Business Review*. 7 de Setembro de 2011. <https://hbr.org/2011/09/your-silence-is-hurting-your-company>. Acessado em 13 de junho de 2018.
5. Milliken, F.J., Morrison, E.W., & Hewlin, P.F. “An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don’t Communicate Upward and Why.” *Journal of Management Studies* 40.6 (2003): 1453–1476.
6. Edmondson, A.C. “Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams.” *Administrative Science Quarterly* 44.2 (1999): 350–83.
7. Edmondson, A.C. “Learning from Mistakes Is Easier Said Than Done: Group and Organizational Influences on the Detection and Correction of Human Error.” *The Journal of Applied Behavioral Science* 32.1 (1996): 5–28.
8. O assistente de pesquisa, Andy Molinsky, é agora um talentoso estudante e professor de Gerenciamento Internacional e Comportamento Organizacional na Universidade Brandeis.
9. Schein, E.H. & Bennis, W.G. *Personal and Organizational Change through Group Methods: The Laboratory Approach*. Wiley, 1965. Impresso.
10. Schein, E.H. “How Can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room.” *Sloan Management Review* 34.2 (1993): 85–92. Impresso.
11. Kahn, W.A. “Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work.” *Academy of Management Journal* 33.4 (1990): 692–724.
12. Edmondson, A.C. “Learning from Mistakes Is Easier Said Than Done: Group and Organizational Influences on the Detection and Correc-



- tion of Human Error.” *The Journal of Applied Behavioral Science* 32.1 (1996): 5–28.
13. Edmondson, A.C. (1999), op cit.
  14. Todes, D.P. *Ivan Pavlov: A Russian Life in Science*. Oxford University Press, 2014. Impresso.
  15. Rock, D. “Managing with the Brain in Mind.” *strategy+business*. 27 de Agosto de 2009. <https://www.strategy-business.com/article/09306?gko=5df7f>. Acessado em 13 de Junho de 2018.
  16. Zink, C.F., Tong, Y., Chen, Q., Bassett, D.S., Stein, J.L., & Meyer-Lindenberg, A. “Saiba Seu Lugar: Processamento Neural da Hierarquia Social em Humanos.” *Neuron* 58.2 (2008): 273–83.
  17. Edmondson, A.C. & Mogelof, J.P. “Explaining Psychological Safety in Innovation Teams: Organizational Culture, Team Dynamics, or Personality?” *Creativity and Innovation in Organizational Teams*. Ed. L. Thompson & H. Choi. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Press, 2005: 109–36.
  18. Esta é uma versão modificada da estrutura antes publicada por Edmondson, A.C. “The Competitive Imperative of Learning.” *Harvard Business Review*. Julho–Agosto, 2008. Impresso. Antes publicada por Edmondson, A.C. *Formando Equipes: Como as Organizações Aprendem, Inovam e Competem numa Economia de Conhecimento* [tradução livre]. San Francisco: Jossey-Bass, 2012. Impresso.
  19. Stiehm, J.H. & Townsend, N.W. *A Faculdade de Guerra do Exército dos EUA: Educação Militar Numa Democracia* [tradução livre]. Temple University Press, 2002. Impresso.
  20. Veja Edmondson, A.C. “Segurança Psicológica e Comportamento de Aprendizado em Equipes de Trabalho” [tradução livre]. *Administrative Science Quarterly* 44.2 (1999): 350–83.