

A SEGURANÇA PSICOLÓGICA EM GRUPOS DE TRABALHO

LIDIANE MENDES BARBOSA

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

DIÓGENES DE SOUZA BIDO

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

Agradecimento à órgão de fomento:

CAPES e CNPq A primeira autora é Bolsista CAPES PROSUC - Brasil O segundo autor é Bolsista PQ do CNPq - Brasil

A SEGURANÇA PSICOLÓGICA EM GRUPOS DE TRABALHO

INTRODUÇÃO

Os avanços tecnológicos mudaram a forma como as organizações se relacionam com seus colaboradores, aumentando o foco na reestruturação, fortalecimento das relações humanas e florescimento dos talentos intelectuais. Para isso, as organizações deveriam promover segurança para o compartilhamento de informações que vão para além dos conhecimentos, mas também de trocas sobre as preocupações, dúvidas, erros e ideias (Edmondson, 2020).

A segurança psicológica impacta as percepções das pessoas sobre as consequências de assumirem riscos interpessoais num contexto particular, como um local de trabalho e é aquela que facilita a contribuição voluntária de ideias e ações para um empreendimento partilhado (Edmondson & Lei, 2014).

Os estudos sobre segurança psicológica datam de 1960, estimulados a partir de 1990 e continuam até hoje (Edmondson & Lei, 2014). Apesar de não ser um tema novo, no Brasil ainda é pouco citado e não foram encontradas pesquisas nacionais anteriores a 2015 que utilizaram a Escala de Segurança Psicológica [ESP].

Na busca por trabalhos em contextos brasileiros, foram achadas relações entre a sabedoria prática expressa pelo líder e a segurança psicológica dos funcionários, no entanto, há diferentes fatores, como ambiente externo e competitividade, que se alterados, podem refletir nas ações dos líderes e comprometer a segurança psicológica do grupo (Rego et al., 2024), mostrando que ela não é linear nem estática.

Diminuir o risco destes impactos envolve melhoria no ambiente de trabalho, na alocação, treinamento e reconhecimento das pessoas, além de suficientes recursos e comunicação eficaz. Ocorre que políticas organizacionais afetam diretamente o engajamento no trabalho, o clima de segurança psicológica e na presença de política organizacional, é percebido como uma demanda adicional e impeditiva e não como recurso, já que pode ter efeito negativo no engajamento (Chinelato et al., 2020), ademais as condições organizacionais geram esforços dos indivíduos e com isso dificultam o desenvolvimento e o envolvimento com a aprendizagem. Por outro lado, são as percepções positivas sobre a organização que contribuem para motivar colaboradores e conduzi-los ao seu crescimento (Chinelato et al., 2020).

Há limitados estudos científicos sobre a realidade brasileira e encontra-se lacunas quanto ao foco nas características dos indivíduos, sendo necessário que as organizações se atentem ao clima de segurança psicológica dos indivíduos para que eles se sintam livres para sustentar suas opiniões, contribuindo para um ambiente positivo que satisfaça ambos, tanto as necessidades de autonomia, competências e relacionamento, quanto a promoção de desempenho ideal (Chinelato et al., 2020).

Faltam estudos sobre a cultura da segurança e sobre a prioridade que diferentes equipes em diferentes segmentos dão à segurança psicológica (Renecke et al., 2020).

Diante disso, esse trabalho tem o **objetivo** de analisar a relação entre segurança psicológica e contexto de apoio pela percepção dos colaboradores sobre a existência de segurança psicológica nos grupos de trabalho nas organizações nacionais e como objetivo secundário: comparar o desempenho de duas escalas de mensuração da segurança psicológica em termos de validade e confiabilidade.

Contribuindo, com isso, com a validação e comparação das escalas no contexto de grupo, possibilitando que organizações, liderança e colaboradores conheçam os impactos dos contextos de apoio organizacional para a segurança psicológica de

grupos, já que tanto líder quanto organizações promovem eficácia da equipe e por sua vez a eficácia da equipe promove a aprendizagem (Edmondson, 1999), além de possibilitar a promoção de criatividade e inovação (Edmondson & Bransby, 2023) e na busca por melhor qualidade de vida, sustentabilidade e desenvolvimento social (Potocnik, Verwaeren & Nijstad, 2022) tão necessários em contextos desafiantes, complexos e de mudanças constantes.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico define os conceitos: segurança psicológica e o contexto de apoio. Na sequência são apresentados o método usado e os resultados da pesquisa.

Segurança Psicológica

Diferentes organizações demandam por contribuição dos colaboradores para inovar seus processos de trabalho, assumirem riscos e se engajarem na resolução de problemas (Ramalho & Porto, 2021), por isso, elas oferecem oportunidades de desenvolvimento do trabalho intelectual dos seus colaboradores, procurando fomentar um ambiente em que as pessoas se sintam capazes de compartilhar conhecimentos (Edmondson, 2020).

As pessoas se sentem melhor em compartilhar em ambientes que promovam a segurança psicológica (Rozovsky, 2015), o que ocorre por meio de um clima onde as pessoas se sintam à vontade para se expressar e serem elas mesmas, podendo falar abertamente, inclusive sobre suas percepções a respeito dos erros, sem medo de constrangimento ou de serem humilhadas, ignoradas ou culpadas (Edmondson, 2020). A segurança psicológica é uma condição na qual as pessoas se sentem (i) incluídas, (ii) seguras para aprender, (iii) seguras para contribuir e (iv) seguras para desafiar o sistema (Clark, 2023), sendo o medo uma condição importante e que interfere diretamente na experimentação e a inovação que são essenciais para a aprendizagem e o desenvolvimento das pessoas, grupos e organizações.

Para além do sentimento de confiança, a segurança psicológica decorre da confiabilidade (Rozovsky, 2015) e do sentimento de que existe respeito interpessoal que se manterá mesmo após a expressão de suas ideias (Ramalho & Porto, 2021), permitindo que uns contem com os outros e assim os erros sejam discutidos de maneira construtiva facilitando a identificação de melhorias, adaptações e soluções disruptivas.

As perspectivas teóricas da aprendizagem social, das teorias das trocas sociais e da identidade social têm sido predominantemente utilizadas pelos investigadores para explicar os processos pelos quais a segurança psicológica se desenvolve e influencia os resultados (Newman, Donohue, & Eva, 2017), visto que as bases sociais influenciam nos processos sociais em grupo e afetam o desempenho da própria equipe (Van den Bossche et al., 2006) fortalecendo as relações interpessoais e a aprendizagem colaborativa, e, promovendo um processo de crescimento e desenvolvimento das pessoas e das tarefas desenvolvidas.

Essa interação acontece em equipes colaborativas, onde os treinamentos estimulam positivamente a aprendizagem em grupo, e a segurança psicológica da equipe faz com que as pessoas expressem seus comportamentos de forma livre (Onça, 2016) o que envolve falar abertamente e por isso, um tema central na investigação sobre segurança psicológica é que ela facilita a contribuição voluntária de ideias e ações para um empreendimento partilhado, no entanto, a segurança

psicológica é um fator crítico na compreensão de fenômenos como trabalho em equipe, aprendizagem em equipe e aprendizagem organizacional (Edmondson & Lei, 2014).

Os indivíduos que vivenciam maior segurança psicológica têm maior probabilidade de falar abertamente no trabalho, o que significa oportunidade de identificar problemas ou sugerir melhoria, além de oferecer ideias para melhorar o bem-estar das organizações onde atuam (Edmondson & Lei, 2014).

Inversamente, em equipes com baixa segurança psicológica, as pessoas tendem a silenciar suas dúvidas e erros e com isso, evitam falar de questões importantes (Onça, 2016). A consistência entre as percepções iniciais de segurança psicológica e as experiências subsequentes são importantes já que a segurança psicológica poder sinalizar que tipo de relações interpessoais pode ser esperadas em um grupo (Edmondson & Bransby, 2023).

O medo da punição ou pela forma como pode passar a ser visto pelas outras pessoas, são fatores que comprometem a intenção de falar abertamente sobre falhas e erros (Alzyoud & Abuzaid, 2024) e conseqüentemente fazem com que os erros não sejam corrigidos ou informados ao grupo, comprometendo sua diminuição ou eliminação no futuro (Silva et al., 2022).

A Tabela 1 relaciona as pesquisas brasileiras mais recentes que testaram e validaram a ESP (Edmondson, 1999) e que exploraram contextos de aprendizagem, seja pela cultura da aprendizagem, aprendizagem em grupo e a aprendizagem a partir do erro, e, observa-se a priorização por ambientes de inovação, mudanças e que fomenta a criatividade em contextos competitivos e tecnológicos. Achados similares foram encontrados por Edmondson e Bransby (2023) que identificam o papel da segurança psicológica na promoção da criatividade e da inovação nos níveis do grupo e da organização, que sem dúvida, ambas melhoram a qualidade de vida e torna a sociedade mais prospera e sustentável e para manter a efetividade disso é importante se atentar as exigências pelas quais os indivíduos e as equipes se expõem para a geração de ideias novas e úteis, assim como na implementação da inovação (Potocnik, Verwaeren & Nijstad, 2022).

Tabela 1: Teses e dissertações brasileiras, que utilizaram a ESP

| Autores | Objetivo | Contexto | Achados |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Teixeira (2015) | analisou a percepção de comportamento agressivo associado a manifestação de sintomas psicológicos relacionados à desesperança | trabalhadores em vários setores dando foco às incidências em colaboradores de Call-Center | confirmou a relação entre comportamento agressivo e a desesperança, no entanto, as estratégias utilizadas como formas de adaptação do uso de estratégias impactantes e os esforços para enfrentar situações que podem levar ao stress possuem uma influência positiva nessa relação visto que o uso de estratégias impacta no aparecimento ou não de sintomas depressivos. |
| Onça (2016) | com isso, avaliou os comportamentos de aprendizagem em grupo como mediadores entre a prontidão para aprendizagem e a segurança psicológica | focou seu estudo com equipes de enfermeiros da área de saúde, considerando que os erros podem ser evitados diante da implantação de práticas e aprimoramento de técnicas profissionais além da melhoria do trabalho em equipe | e os resultados confirmaram essa predição. |
| Ramalho (2019) | objetivo de investigar as evidências de validade da escala no Brasil | amostra de mais de 8 mil trabalhadores | Os resultados mostram que as boas práticas investigadas possuem relação positiva com a segurança psicológica e evidencia a tendência de o status organizacional influenciar os resultados. |
| Sousa (2020) | Analisar relação entre os conceitos de clima para aprendizagem e a aprendizagem a partir dos erros, a segurança psicológica e comportamento inovador no trabalho | profissionais de tecnologia da informação | confirmou a hipótese |
| Sbrissa (2020) | testou o modelo de aprendizagem a partir dos erros, na perspectiva individual, relacionando-o com a liderança inclusiva, a segurança psicológica assim como o contexto de apoio e a autoeficácia em ambiente organizacional | amostra de 242 profissionais que possuem líderes ou superiores. | resultados identificaram relações positivas entre a liderança inclusiva e a autoeficácia, e, a aprendizagem a partir do erro. A relação do contexto de apoio e a segurança psicológica foi confirmada, já a relação entre a segurança psicológica e a aprendizagem a partir do erro, assim como o efeito moderador da autoeficácia não foram confirmados no estudo |
| Bessler (2023) | a partir dos contextos de mudanças e inovações nos ambientes organizacionais explorou a relação entre a cultura de aprendizagem e a segurança psicológica | Estudo de caso em uma organização brasileira no setor de Açúcar e Alcool | entre os achados está a criação de uma cultura inovadora que fomenta a Segurança Psicológica levando ao conhecimento da cultura de aprendizagem e os valores da uma organização que aprende. |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Contexto de Apoio

O apoio organizacional é um fator importante e está entre os preditores da Segurança Psicológica (Edmondson, 1999). Para Máximo et al. (2019) o apoio ocorre, muitas vezes por meio de uma liderança já que ela tem impacto positivo quando a lealdade, o comprometimento e a disposição dos líderes em assumir riscos são características identificadas nos colaboradores de toda a organização. E neste

contexto, os líderes incutem ampla confiança nos seus subordinados, visto que quando um supervisor apoia, em vez de controlar o subordinado, este, por sua vez experimentará uma sensação de segurança psicológica. O mesmo ocorre quando o ambiente de trabalho apresenta ambiguidade, assim como imprevisibilidade e ameaça, acarretando, com isso, a percepção de um ambiente psicologicamente inseguro (Máximo et al., 2019).

Estes autores complementam que os líderes devem auxiliar seus subordinados a desenvolverem competências de liderança, tornando-os, assim, mais conscientes dos seus próprios sentimentos, comportamentos e pensamentos. As organizações nas quais os gestores valorizam o funcionário que fala, questiona as práticas existentes e sugere novas ideias são mais capazes de melhorar e aprender (Edmondson & Lei, 2014). O líder que é aberto e acessível à sua equipe, questiona e incentiva novas ideias assim como fornece *feedback* construtivo e promove a aprendizagem da equipe estabelecendo, com isso, confiança e um clima psicologicamente seguro (Alzyoud & Abuzaid, 2024).

Uma organização que constrói um ambiente de confiança terá funcionários que retribuem essa confiança, tornando-se mais engajados em seu trabalho, ou seja, a organização e os funcionários participam de uma relação de troca mútua. Isto ajudará ambas as partes a se sentirem confiantes (Rozovsky, 2015), bem como promoverá um ambiente de trabalho positivo e por consequência melhoria no desempenho do trabalho, da segurança psicológica e do envolvimento com as atividades de trabalho (Máximo, et al, 2019). Um clima interpessoal de segurança deve ser combinado com outros contextos essenciais em uma estrutura consistente com metas, funções e planos de execução de equipe claras (Rozovsky, 2015), assim como uma estratégia organizacional, além da visão, objetivos da empresa, liderança de apoio entre outros que reforçam e permitam melhoria na aprendizagem e no desempenho (Edmondson & Lei, 2014).

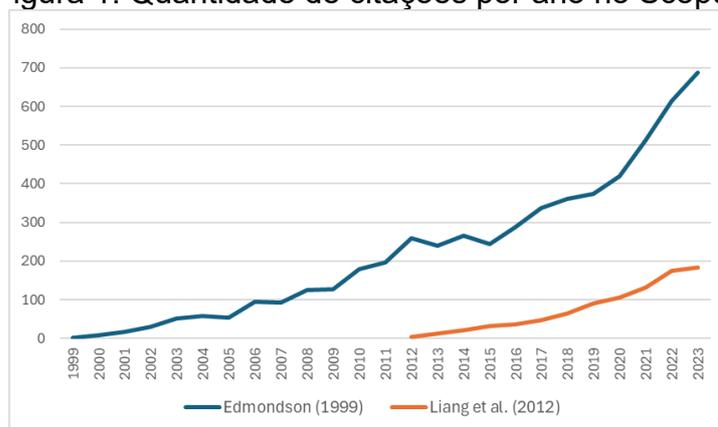
MÉTODO

Para atender ao objetivo desta pesquisa, optou-se por uma metodologia quantitativa por meio de uma *survey*, possibilitando o uso da Escala de Segurança Psicológica (ESP) de Edmondson (1999) e a análise estatística foi apoiada pelas ferramentas Jamovi e SmartPLS 4.

Inicialmente foi feita uma busca pelos trabalhos que utilizaram a ESP e que realizaram a tradução e validação do instrumento. Nesta busca foi identificada, além da Escala de Edmondson (1999), uma escala mais nova (Liang et al. 2012), que foi traduzida para o português por Kassem (2018). A escala de Edmondson já foi citada 5.970 vezes e a escala de Liang et al. 984, pela Figura 1 observa-se que tem havido um aumento na quantidade de citações por ano para ambas as escalas, ainda que a escala de Edmondson seja citada de 3 a 4 vezes mais que a escala de Liang et al. (2012).

Como esta pesquisa é a primeira etapa de uma pesquisa mais ampla, decidiu-se comparar as escalas para avaliar se ambas cumprem com o objetivo de mensurar a segurança psicológica e qual seria preferível nas etapas posteriores da pesquisa.

Figura 1: Quantidade de citações por ano no Scopus



Fonte: Elaborado pelos autores em 02/05/2024.

Diante disso, a busca resultou na adaptação das escalas traduzidas e a construção da *survey* foi, então, composta por: uma (1) questão inicial sobre a ciência e escolha de participação na pesquisa, e nove (9) questões para identificação do perfil dos respondentes; três (3) para identificação do tamanho e segmento da organização onde trabalham, e, vinte (20) questões direcionadas para o diagnóstico de Segurança Psicológica nas equipes.

As vinte (20) questões foram divididas em: seis (6) itens da ESP de Edmondson (1999) adaptado de Onça (2016); Sousa (2020) e Bessler (2023); cinco (5) itens da Escala de Segurança Psicológica de Liang et al. (2012), traduzido e adaptado por Kassem (2018); cinco (5) itens sobre o Contexto de Apoio de Edmondson (1999) traduzido por Sbrissa (2020), e, quatro (4) questões sobre interdependência de tarefa (Onça, 2016) para melhor identificação do público-alvo que trabalha em equipe.

O questionário foi construído na ferramenta Google Forms para facilitar a divulgação em grupos de WhatsApp e redes sociais (Instagram e LinkedIn) entre os dias 25 e 30 de março de 2024.

O público-alvo limitou-se às pessoas que trabalham em grupo, independentemente do tipo de equipe ou do tipo de organização (Edmondson & Lei, 2014) possibilitando o cruzamento dos resultados e a identificação de tendências. Para confirmar esse perfil, foi utilizada a escala de interdependência de tarefa de Van Der Vegt et al. (1999) adaptado por Puertes Palácios (2008) e utilizado por Onça (2016), ou seja, se o escore do respondente foi baixo para a interdependência de tarefas, significa que ele não trabalha em grupo, por isso, foi excluído das análises posteriores

A pesquisa alcançou 156 respondentes e após análise da qualidade dos dados, resultou em 114 questionários válidos. As 42 respostas foram excluídas considerando a alta porcentagem de respostas iguais, dados não exatos (ex. uso de símbolos) e quantidades muito altas (acima de 100) ou muito baixas (abaixo de 3) de componentes na equipe, considerando a intenção de garantir a participação do público-alvo que trabalha em equipe.

Também foi analisada a interdependência de tarefas, visto que ela auxilia na identificação daqueles que compreendem que o desempenho das tarefas tem média e alta dependência ou influência de informações fornecidas por outras pessoas bem como da organização ou auxílio de colegas. Foram desconsiderados aqueles que percebem que não possuem ou possuem pouca (abaixo de 3 pontos) dependência de tarefas com colegas de trabalho (Onça, 2016) considerando que a interdependência

de tarefas exige coordenação e partilha de conhecimento e diante disso, a segurança psicológica desempenha um papel importante na viabilidade do trabalho (Edmondson & Bransby, 2023). Uma equipe diversa é importante pela diferenciação e a interdependência de tarefa provoca a integração entre as pessoas da equipe, quando a interdependência de tarefas é baixa, os membros podem até depender de outros, no entanto, sem controle e isso acarreta incertezas (Potocnik, Verwaeren, & Nijstad, 2022).

RESULTADOS

A amostra com 114 participantes, apresentou um perfil de maioria feminina (55%), com idade entre 40 e 50 anos (39,5%), casadas (53,5%), autodeclaradas brancas (75%), com escolaridade em nível de pós-graduação (51,75%), com cargo de liderança (60,5%) e com mais de 10 anos de atuação na mesma empresa (29,8%) que em sua maioria (71%) possui mais de 100 funcionários. No que tange ao segmento das organizações onde trabalham, as respostas foram amplamente diversas com destaque para educação e indústria (19% e 18% respectivamente) e a área de saúde (9%).

Os resultados foram separados entre os dois temas apresentados no Referencial Teórico, que são: Segurança Psicológica e Contextos de Apoio.

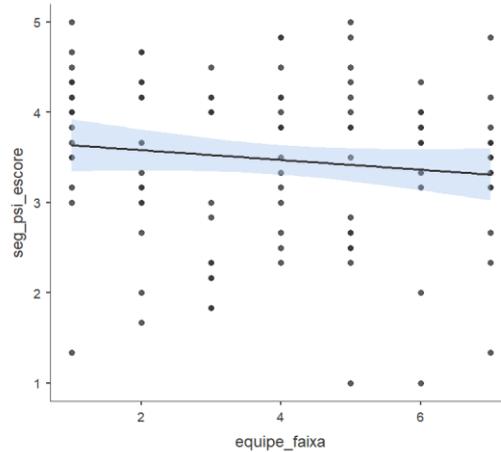
Segurança Psicológica (Edmondson, 1999)

A média dos resultados da Escala de Segurança Psicológica apresentou validade convergente ($AVE=0,48$) próximo de 0,5 (Hair, et al. 2005), sendo unidimensional, ou seja, apresenta apenas 1 componente principal com autovalor maior que 1 (Hair Jr. et al. 2005). Apresenta confiabilidade com Alfa de Cronbach igual a 0,785. Os itens da variável Segurança Psicológica individualmente mantêm o Alfa de Cronbach superior à 0,7, garantindo, com isso, a permanência de todos os itens no modelo.

Esta amostra não apresentou diferença significativa dos resultados quando comparados com gênero e raça/etnia dos respondentes. O teste t para amostras independentes de gênero apresentou U de Mann-Whitney p igual a 0,376, e, em relação à raça/etnia tem-se p igual a 0,102. Em ambos os casos, as médias se mantiveram com pequena variação, não apresentando diferenças significativas em relação a segurança psicológica entre homens (média 3,67) e mulheres (média 3,41) ou entre raças/etnia (3,56 brancos e 3,20 não brancos).

O questionário levou em consideração o número de componentes nas equipes, os grupos variam em tamanho e estabilidade e tendem a desenvolver um clima interpessoal compartilhado (Edmondson & Bransby, 2023). Neste estudo as quantidades foram agrupadas em faixas, sendo: equipes com 3 e 4 pessoas, com 4 e 6, com 7 e 8, 9 e 10, 11 e 15, 16 e 27, e, grupos com acima de 28 pessoas. A Figura 2 apresenta a relação entre o tamanho da equipe e os resultados da ESP.

Figura 2: Relação entre tamanho da equipe e segurança psicológica (Edmondson)



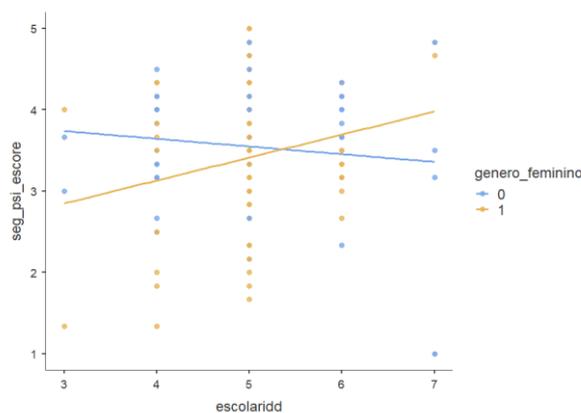
Fonte: Dados originais da pesquisa.

A maior parte do trabalho nas organizações é realizado em equipe sejam elas estáveis ou fluídas (Edmondson & Bransby, 2023), a Figura 2 mostra que equipes com menos componentes tendem a apresentar mais segurança psicológica e essa relação diminui diante do aumento dos componentes da equipe. Ainda assim, pode ser observado que alguns grupos com poucos componentes possuem baixa segurança psicológica. Pessoas que trabalham em estreita colaboração independentemente do período, tendem a desenvolver percepções semelhantes sobre franqueza, criatividade e, com isso, os pedidos de ajuda são mais aceitáveis (Edmondson & Bransby, 2023).

A Matriz de correlação entre a faixa etária (R de Pearson igual à 0,787 e Rho de Spearman 0,991) e a Segurança Psicológica (Rho de Spearman -0,152 e p-valeu 0,107) do grupo mostra que não houve uma relação direta entre ambos, embora a Segurança Psicológica se destaque em equipes com idades entre 29 e 39 anos (3,62) se comparada com equipes daqueles acima de 50 anos (3,29).

Em relação à escolaridade, tem-se menor segurança psicológica (3,00) se nível superior incompleto e uma tendência crescente de segurança na conclusão do ensino superior (3,34) e em nível de Pós-Graduação e Mestrado (3,56 e 3,52 respectivamente). Quando comparada com o gênero da amostra, observa uma diferenciação conforme identificado na Figura 3.

Figura 3: Relação entre a ESP de Edmondson e Escolaridade/Gênero



Fonte: Resultados da pesquisa.
Legenda: 0 = masculino, 1 = feminino.

A Figura 3 apresenta a Segurança Psicológica por escolaridade, sendo que a identificação 3 corresponde às pessoas com nível superior incompleto, 4 com superior completo e 5 e 6 com Pós-Graduação e Mestrado. Os pontos azuis correspondem aos respondentes masculinos enquanto os amarelos correspondem às respondentes do gênero feminino, mostrando que para o segundo gênero a escolaridade é um fator positivo para a Segurança Psicológica, o que pode justificar os maiores níveis de escolaridade por mulheres brancas (GEMAA, 2017).

Os resultados de cada item que compôs a ESP estão apresentados na Tabela 2, eles foram agrupados entre as respostas discordo e discordo totalmente, e, entre concordo e concordo plenamente, diminuindo com isso de 5 para 3 pontos.

Tabela 2. Resultado da Pesquisa: Itens da ESP de Edmondson (1999)

| Item | Discordo ou discordo plenamente | Nem concordo nem discordo | Concordo ou concordo plenamente |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------|---------------------------------|
| Na minha equipe, quando alguém comete um erro é comum que isso seja usado contra ela no futuro ® | 24 | 10 | 80 |
| Os membros da minha equipe são capazes de discutir problemas e assuntos difíceis | 21 | 28 | 65 |
| As pessoas da equipe, às vezes, rejeitam outras por serem diferentes ® | 40 | 25 | 49 |
| É seguro correr riscos na minha equipe | 39 | 35 | 40 |
| Ninguém nesta equipe agiria deliberadamente de uma forma que prejudicasse meus esforços | 28 | 22 | 64 |
| Trabalhando com membros da equipe, minhas habilidades e talentos são valorizados e utilizados | 16 | 23 | 75 |

Fonte: Resultados da pesquisa

Legenda: ® = item reverso.

Obs. O item “É difícil pedir ajuda a outros membros da sua equipe” não foi considerado nesta pesquisa.

A Tabela 2 mostra que apesar de as equipes discutirem problemas e assuntos difíceis (57%) é comum (70%) que erros cometidos sejam usados contra alguém da própria equipe. Por outro lado, tem-se que (56%) não há uma tendência de a equipe prejudicar deliberadamente algum componente, o que pode justificar que os erros não sejam tolerados e resultem contra aquele que o cometeu. Expressar-se livremente envolve uma comunicação aberta e autêntica que elucida além de problema, erros e novas oportunidades para melhorias, e esses fatores aumentam o compartilhamento de conhecimento e de ideias entre as pessoas (Edmondson, 2020). A ausência de tolerância ao erro prejudica a mudança e a melhoria de processos e tarefas, além de não inibir que estes erros sejam cometidos por outras pessoas da equipe, visto que não são discutidos e explicitados com intenção de busca de solução e compartilhamento de ideias e conhecimentos, esta amostra não identificou (35%) uma predominância de sentimento de segurança em correr riscos, comprometendo a tolerância para a franqueza que alicerça a dissidência construtiva arriscando, com isso, a inovação (Clark, 2023).

Para que uma equipe identifique lacunas em seus planos e faça as alterações adequadas, os membros da equipe devem testar suposições e discutir diferenças de opinião abertamente e não em particular ou fora do grupo, e é neste comportamento que acontece a aprendizagem em nível de grupo pois provavelmente facilitará o desempenho para indivíduos ou equipes (Edmondson, 1999).

Quanto ao item sobre rejeição a outros por serem diferentes, embora não se tenha com profundidade a percepção do respondente em relação ao comportamento

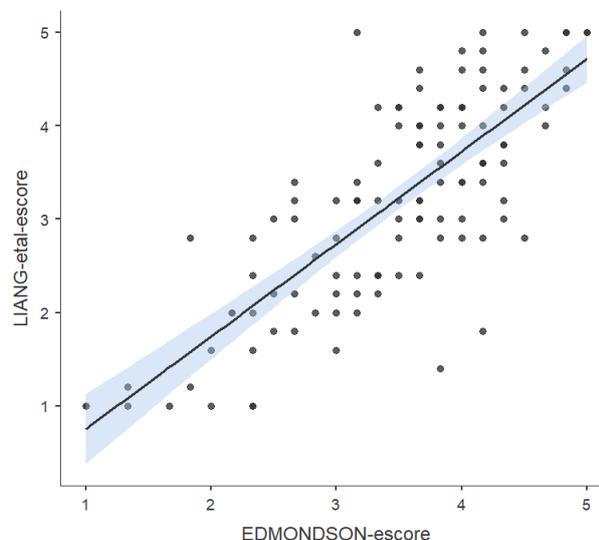
de rejeição e o que é considerado como diferente, pode-se intuir tanto tratar de pessoas que cometem erros, como também de pessoas que compõem a diversidade social. Para o primeiro, tem-se o comprometimento da atitude de voz, seja no relato de um erro ao até mesmo na falta de clareza em relação a uma tarefa, por medo das consequências negativas que esse comportamento pode acarretar. Já para o segundo, pode comprometer a inclusão de todos os componentes da equipe. Em um ambiente onde a franqueza é esperada e possível, espera-se que a segurança psicológica ajude no encorajamento de comportamentos interpessoais abertos e autênticos, assim como em aumentar o envolvimento e a satisfação no trabalho, a lidar com o stress e a tensão no trabalho e a criar um clima de equipe de apoio e que seja inclusivo (Edmondson & Bransby, 2023).

Escala de Segurança Psicológica de Liang et al. (2012)

A média dos resultados da Escala de Segurança Psicológica de Liang et al. (2012) apresentou validade convergente (AVE = 72,7%) maior do que 50% (Hair Jr. et al., 2005). Apresenta confiabilidade com Alfa de Cronbach igual a 0,905, confirmando que a Escala mede efetivamente o construto Segurança Psicológica, como se propõe. Os itens individualmente mantiveram o Alfa de Cronbach superior à 0,8, garantindo, com isso, a permanência de todos os itens no modelo.

A alta correlação entre as duas escalas de Segurança Psicológica é apresentada na Figura 4.

Figura 4: Relação entre as escalas de Segurança Psicológica



Fonte: Resultados da pesquisa.
Nota: $r = 0,78$ ($p < 0,001$), escores = média dos itens.

A Figura 4 ilustra que a Escala de Liang et al. (2012) é diretamente correspondente à ESP (Edmondson, 1999). Para fins estatísticos, os construtos não apresentam validade discriminante por dois critérios na Tabela 3 (Hair Jr. et al., 2022):

- A correlação entre as duas escalas (0,804) é maior que a raiz quadrada da AVE (0,686)
 - A correlação desatenuada (0,941) é maior que 0,9
- de onde se conclui que ambas as escalas medem o mesmo construto, a segurança psicológica.

Tabela 3: Matriz de correlações para avaliação da validade discriminante

| Construto | 1 | 2 | 3 |
|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| 1 - contexto de apoio | 0,716 | 0,802 | 0,636 |
| 2 - seg_psi_EDMONDSON | 0,644 | 0,686 | 0,941 |
| 3 - seg_psi_LIANG_etal | 0,546 | 0,804 | 0,853 |
| Alfa de Cronbach | 0,762 | 0,774 | 0,905 |
| Confiabilidade composta | 0,839 | 0,841 | 0,930 |
| Variância média extraída (AVE) | 0,513 | 0,471 | 0,728 |

Fonte: Resultados da pesquisa (modelo apresentado na Figura 5).

Legenda: Diagonal é a raiz quadrada da AVE, os valores abaixo da diagonal são as correlações entre os construtos (critério de Fornell e Larcker) e acima da diagonal são as correlações desatenuada (matriz HTMT). Valores em vermelho indicam a falta de validade discriminante entre as duas escalas de segurança psicológica, o que indica que elas medem o mesmo construto do ponto de vista estatístico.

Por outro lado, tanto a confiabilidade quanto a validade convergente são adequadas em ambas as escalas, mas são maiores na escala de Liang et al. (2012).

Os itens compostos pela Escala de Liang et al. (2012) estão apresentados na Tabela 4, os resultados foram agrupados entre as respostas discordo e discordo totalmente, e, entre concordo e concordo plenamente, passando de 5 para 3 pontos.

Tabela 4. Resultado da Pesquisa: Itens da ESP de Liang et al. (2012)

| Item | Discordo ou discordo plenamente | Nem concordo nem discordo | Concordo ou concordo plenamente |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------|---------------------------------|
| Em minha unidade de trabalho, posso expressar meus sentimentos sinceros a respeito do meu trabalho | 28 | 29 | 57 |
| Em minha unidade de trabalho, posso expressar livremente meus pensamentos | 35 | 24 | 55 |
| Em minha unidade de trabalho, a expressão de meus sentimentos sinceros é bem aceita | 35 | 28 | 51 |
| Ninguém em minha unidade irá constranger-se se eu tiver opiniões diferentes | 30 | 29 | 55 |
| Eu preocupo-me com o fato de que expressar meus pensamentos sinceros no meu ambiente de trabalho poderia causar-me danos ® | 55 | 25 | 34 |

Fonte: Resultados da pesquisa.

Legenda: ® = item reverso.

A Tabela 4 apresenta uma alta percepção dos respondentes (acima de 44,7%) em relação à segurança psicológica no ambiente de trabalho, embora se tenha a preocupação de algum dano ao se expressar (48%). O estudo de Liang et al. (2012) demonstrou como três antecedentes psicológicos que são: segurança psicológica, obrigação sentida de mudança construtiva e autoestima baseada na organização, predizem comportamentos que promovem ou proíbem a “voz” e entre os achados está que a segurança psicológica foi mais fortemente relacionada à voz proibitiva subsequente enquanto os outros dois antecedentes foram relacionados à promoção de voz, o que reforça que a percepção de dano ao se expressar compromete a fala aberta em ambientes com pouca segurança psicológica.

Contexto de Apoio

Os resultados em relação as percepções dos respondentes quanto ao contexto de apoio estão apresentadas na Tabela 5 e novamente foram agrupados, passando de 5 para 3 pontos.

Tabela 5. Resultado da Pesquisa: contexto de apoio

| Item | Discordo ou discordo plenamente | Nem concordo nem discordo | Concordo ou concordo plenamente |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|---------------------------|---------------------------------|
| Nossa equipe obtêm toda a informação necessária para planejar e fazer nosso trabalho | 32 | 25 | 57 |
| Para nossa equipe, é fácil obter a ajuda de especialistas quando surge algo com que não sabemos lidar | 28 | 33 | 53 |
| Nossa equipe não recebe informação alguma (a respeito de desenvolvimentos atuais nem de planos futuros) que possa afetar o nosso desempenho no trabalho ® | 27 | 27 | 60 |
| Nossa equipe não tem acesso a treinamento útil ao fazer o trabalho ® | 21 | 28 | 65 |
| Nessa empresa, a excelência do trabalho vale a pena | 17 | 28 | 69 |

Fonte: Resultados da pesquisa.

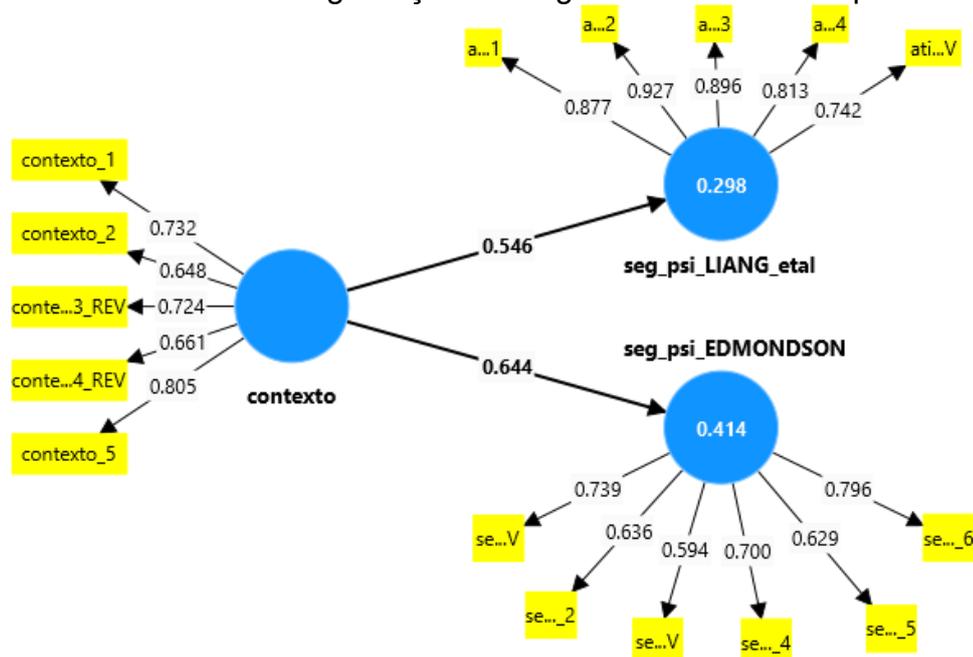
Legenda: ® = item reverso.

A Tabela 5 mostra a predominância das equipes receberem apoio (50%) e informações necessárias (46,5%) para o desenvolvimento do trabalho. Por outro lado, há pouco acesso à treinamento útil (57%) assim como no recebimento de informações futuras (52,6%). Ainda assim (60,5%) acreditam que a excelência no trabalho vale a pena. O suporte contextual e o líder da equipe afetam a eficácia da equipe, visto que o líder eficaz provavelmente será aquele que contribuirá para confiança dos membros na capacidade da equipe de realizar seu trabalho e o contexto de apoio acarreta em redução dos obstáculos ao progresso, permitindo que os membros da equipe se sintam confiantes sobre suas chances de sucesso, tanto líder quanto o apoio contextual promovem eficácia da equipe e por sua vez a eficácia da equipe promove o aprendizado da equipe (Edmondson, 1999).

Validade de critério: Escalas de Segurança Psicológica e Contexto de Apoio

A Figura 5 ilustra que o contexto de apoio como preditor da Segurança Psicológica: (i) para a escala de Edmondson o R^2 é de aproximadamente 40% e para a escala de Liang et al. é de aproximadamente 30%, ou seja, ambas as escalas confirmam a importância do contexto de apoio, com a escala de Edmondson apresentando relação um pouco mais forte ($\Delta R^2 = 10\%$).

Figura 5: Modelo estrutural: Segurança Psicológica e Contexto de Apoio



Fonte: Resultados da pesquisa.

Nota: Todas as cargas fatoriais e coeficientes estruturais foram significantes ($p < 0.001$).

CONCLUSÃO

Esta pesquisa objetivou analisar a relação entre segurança psicológica e contexto de apoio pela percepção dos colaboradores da existência de segurança psicológica nos grupos de trabalho nas organizações nacionais e como objetivo secundário: comparar o desempenho de duas escalas de mensuração da segurança psicológica em termos de validade e confiabilidade por meio de uma *survey* com a participação de 114 profissionais. Os resultados mostraram relação entre ambas as escalas de segurança psicológica e o contexto de apoio.

As duas escalas são válidas e confiáveis, entretanto, a escala de Liang et al. (2012) apresentou valores maiores para a validade convergente e confiabilidade, podendo ser a preferida em estudos futuros, o que corresponde ao objetivo secundário desta pesquisa.

Considerando a Escala Likert de 5 pontos tem-se que em os escores dos resultados estiveram entre 3 e 4 pontos, mostrando, com isso, que há alguma percepção dos respondentes em relação à existência de segurança psicológica, no entanto, não foi identificada uma alta segurança psicológica nos grupos de trabalho quando analisado cada item da Escala de Segurança Psicológica.

Por um lado, pode-se deduzir que os participantes da pesquisa não tenham amplo conhecimento do significado de segurança psicológica e os comportamentos que levam a aumentar o diminuir essa segurança. O Instituto Internacional em Segurança Psicológica ([ISP] pesquisou o nível de conhecimento sobre o tema nas empresas com atuação no Brasil (IISP, 2022) e identificou que 43% dos respondentes não sabem ou sabem pouco sobre Segurança Psicológica. Para 74,2% dos respondentes a empresa onde atuam não desenvolvem projetos com foco em segurança psicológica sendo que 72,5% dos respondentes atuam em cargo de liderança. As organizações e mesmo as sociedades podem colher benefícios econômicos, sociais e morais ao selecionar líderes sábios ou ao ajudar os líderes a

desenvolverem e expressarem níveis mais elevados de sabedoria prática (Rego et al., 2024).

Todas as formas de trabalho e tarefas esbarram na relação interpessoal e por isso, os comportamentos que diminuem os riscos interpessoais demandam de atenção visto que comprometem o desempenho da própria atividade. Para a aprendizagem e o desenvolvimento das pessoas se faz necessária a interação entre elas e é no compartilhamento do conhecimento que se dá a aprendizagem do grupo (Edmondson, 1999).

Os resultados da pesquisa identificam intolerância ao erro seja pelo próprio indivíduo, grupo ou organização. A ausência de tolerância ao erro compromete a mudança e não gera a melhoria de processos e de tarefas. Não falar abertamente sobre erros, faz com que o erro se perpetue. A identificação de lacunas nas tarefas desempenhadas pelas equipes que gerem alterações adequadas, será feita quando os membros da equipe testam suposições e discutem diferenças de opinião abertamente e é neste comportamento que acontece a aprendizagem em nível de grupo pois provavelmente facilitará o desempenho, seja para indivíduos ou equipes (Edmondson, 1999) e com isso as organizações inovam (Clark, 2023) e avançam em ambientes de alta competitividade e novas tecnologias.

Diante disso, sugere-se que pesquisas sobre aprendizagem a partir do erro e segurança psicológica sejam mais exploradas e ampliadas em contextos organizacionais brasileiros, novas pesquisas podem explorar tendências da atitude de voz que acarretam riscos, como o recente movimento entre os mais jovens denominado “*quiet quitting*” que em tradução livre é a demissão silenciosa, que corresponde aos funcionários que cumprem suas tarefas necessárias sem comprometer a vida pessoal e o bem-estar (Forbes, 2023).

Novas pesquisas podem também aprofundar os contextos de diversidade de equipes que desafiam a gestão de pessoas e que avançam na busca pela igualdade e equidade e no desenvolvimento econômico e social sustentável e justo, diante de esta pesquisa não ter alcançado uma amostra significativa desse perfil. Também convém que novos estudos explorem o desempenho a partir do envolvimento pessoal considerando os graus físico, cognitivo e emocional de si mesmo no desempenho de papéis profissionais (Kahn, 2017) considerando a existência de segurança psicológica e processos de aprendizagem a partir do erro.

A segurança psicológica é um tema que embora não seja novo, ainda é pouco conhecido nacionalmente, analisar os comportamentos que levam a segurança psicológica corroboram com mudanças comportamentais que melhoram as relações interpessoais tão necessárias para o desempenho profissional.

A principal limitação deste estudo está na amostra por conveniência, o que impede a generalização dos resultados para uma população específica, mas foi suficiente para se testar a validade e confiabilidade das escalas, bem como a relação entre os construtos.

REFERÊNCIAS

- Alzyoud, S. & Abuzaid, R. (2024). The influence of leader inclusiveness on learning from failure in the hotel industry. *Development and Learning in Organizations*, 38(2), 13-15. <https://doi.org/10.1108/DLO-03-2023-0082>
- Bessler, N. (2023). *As Relações Entre Segurança Psicológica E Cultura De Aprendizagem Em Uma Empresa Brasileira*. (dissertação de mestrado) Programa de Pós-Graduação em Gestão para a Competitividade da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo.

- Chinelato, R. S. C., Tavares, S., Ferreira, M., & Valentini, F. (2020). Perception of organizational politics, psychological safety climate, and work engagement: A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Anales de Psicología*, 36, 348-360. <https://doi.org/10.6018/analesps.368621>
- Chinelato, R. S. C., Tavares, S. M. O. M., Ferreira, M. C., & Valentini, F. (2020). Predictors of Job Crafting Behaviors: A Mediation Analysis. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 36, e3654. <https://dx.doi.org/10.1590/0102.3772e3654>
- Clark, T. R. (2023). *Os 4 Estágios da Segurança Psicológica: definindo o caminho para inclusão e a inovação*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Edmondson, A. C. (2020). *Organização sem Medo: criando segurança psicológica no local de trabalho para aprendizado, inovação e crescimento*, Rio de Janeiro: Alta Books.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666>
- Edmondson, A. C. & Lei, Z. (2014). Psychological safety: the history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23-43 <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Edmondson, A. C. & Bransby, D. P. (2023). Psychological safety comes of age: observed themes in an established literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 55-78. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>
- Forbes (2023). *Quiet quitting: 12% dos brasileiros aderem à demissão silenciosa*. Disponível em <https://forbes.com.br/carreira/2023/02/quiet-quitting-12-dos-brasileiros-aderem-a-demissao-silenciosa/> (Acesso em 17/04/2024)
- Hair Jr., J. F., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Hair Jr., J.; Hult, G. T. M.; Ringle, C. M.; Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. 3rd Ed. SAGE Publications.
- IISP – Instituto Internacional em Segurança Psicológica. (2022). 1^a Pesquisa Feita no Brasil sobre Segurança Psicológica. Disponível em: <https://segurancapsicologica.com/infograficos/> Acesso em: 21/04/2024.
- Kahn, W. A. (2017). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4). <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kassem, M. R. (2018). *A Voz do Trabalhador: uma análise sobre seus antecedentes em empresas privadas no Brasil*. (Dissertação) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo.
- Liang, J., Farh, C. I. C. & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: a two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71-92. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176>
- Maximo, N., Stander, M. W., & Coxen, L. (2019). Authentic leadership and work engagement: the indirect effects of psychological safety and trust in supervisors. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45, a1612. <https://doi.org/10.4102/sajip.v45i0.1612>
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27 (3) 521-535 <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>

- Onça, S. S. (2016). *Examinando o Impacto dos Comportamentos de Aprendizagem Grupal, dos Estímulos, da Prontidão à Aprendizagem e da Segurança Psicológica na Satisfação com a Equipe de Trabalho*. (Tese) Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.
- Potocnik, K., Verwaeren, B., & Nijstad, B. (2022). Tensions and paradoxes in creativity and innovation. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 38(3), 149-163. <https://doi.org/10.5093/jwop2022a19>
- Puente-Palacios, K. (2008). Equipes de trabalho. In Siqueira, M. M. M. (Ed.). *Medidas de Comportamento Organizacional*. Porto Alegre: Artmed. 145-160
- Ramalho, M. C. K. (2019). *Universalismo e Tradição: o efeito da saliência de valores na categorização social e segurança psicológica*. (Dissertação de mestrado) Instituto de Psicologia. Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações. Universidade de Brasília.
- Ramalho, M. C. & Porto, J. (2021). Validity evidence of the team psychological safety survey. *Psico-USF*, 26(1), 165-176. <https://doi.org/10.1590/1413-82712021260114>
- Rego, A., Meyer, M., Reis Jr., D., & Pina e Cunha, M. (2024). Wise leaders fostering employees' speaking up behaviors: developing and validating a measure of leader-expressed practical wisdom. *Review of Managerial Science* <https://doi.org/10.1007/s11846-024-00740-6>
- Reneclé, M., Gracia, F. J., Tomas, I., & Peiro, J. M. (2020). Developing mindful organizing in teams: A participation climate is not enough, teams need to feel safe to challenge their leaders. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 36(3), 181-193. <https://doi.org/10.5093/jwop2020a18>
- Rozovsky, J. (2015). The five keys to a successful Google team. [Google-and-Psychological-Safety.pdf \(michigan.gov\)](https://www.google.com/presentations/Google-and-Psychological-Safety.pdf)
- Sbrissa, E. C. C. C. (2020). *Aprendizado a Partir do Erro: uma análise no nível individual no local de trabalho*. 2020. (Dissertação) Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.
- Silva, I. S., Mininel, V. A., & Silva, J. A. M. (2022). Nursing supervision: interfaces with power relations in family health. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 56, e20220034. <https://doi.org/10.1590/1980-220X-REEUSP-2022-0034en>
- Sousa, W. S. (2020). *Aprendizagem a Partir dos Erros no Local de Trabalho: a experiência de profissionais de TI utilizando Scrum*. (Dissertação de Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.
- Teixeira, M. O. (2015). *Capacitar o Indivíduo para Contextos Laborais Atuais: as estratégias de coping como moderadoras da relação entre o mobbing e a desesperança*. (Dissertação de Mestrado) Instituto Universitário Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida. Especialidade em Psicologia Social e das Organizações.
- Van den Bossche, P., Gijsselaers, W. H., Segers, M., & Kirschner, P. A. (2006). Social and cognitive factors driving teamwork in collaborative learning environments: team learning beliefs and behaviors. *Small Group Research*, 37(5), 490-521. <https://doi.org/10.1177/1046496406292938>
- Van Der Vegt, G., Emans, B., & Van de Vliert, E. (1999). Effects of interdependencies in project teams. *The Journal of Social Psychology*, 139(2) 202-214. <https://doi.org/10.1080/00224549909598374>