



## SEGURANÇA PSICOLÓGICA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

ALMEIDA, Ana Júlia Jesus de<sup>1</sup>.  
VARGAS, Stella Oliveira de<sup>2</sup>.  
SANTUCCI, Kareem Tathyany Teixeira<sup>3</sup>.

### RESUMO

A psicologia organizacional e do trabalho é um importante ramo da psicologia que se dedica a estudar a interação entre indivíduos e seu trabalho, considerando-o não apenas como fonte de renda, mas também como uma conquista pessoal e profissional. Esse campo da psicologia tem evoluído ao longo do tempo para atender às demandas emergentes no ambiente de trabalho, buscando melhorar a qualidade de vida nas interações entre as pessoas e suas organizações. Os psicólogos que atuam nesse campo desempenham um papel fundamental ao conceber e aplicar soluções para lidar com os desafios que surgem nessa dinâmica organizacional. Um desses desafios é promover a segurança psicológica dos colaboradores, que envolve a percepção de se sentir seguro ao assumir riscos interpessoais, sendo essencial para o trabalho em equipe, aprendizagem e evolução conjunta das organizações. Isso se reflete no contexto do feedback, na habilidade de reconhecer erros e no processo de aprendizado em um ambiente de trabalho caracterizado pela confiança, segurança, transparência e camaradagem. O método utilizado constatou-se uma abordagem bibliográfica pela busca dos periódicos e artigos, utilizando dados encontrados por outros autores.

**PALAVRAS-CHAVE:** Psicologia Organizacional e do Trabalho, Segurança Psicológica, Ambiente Organizacional.

### 1. INTRODUÇÃO

A psicologia organizacional e do trabalho constitui um ramo essencial dentre as várias vertentes da psicologia, direcionado à investigação e compreensão da interação entre o indivíduo e sua ocupação. Este campo não somente encara o trabalho como uma fonte de renda, mas também como um triunfo pessoal e profissional para o executor. Ao longo do tempo, pode-se perceber a capacidade adaptativa da psicologia para suprir as demandas emergentes no âmbito laboral (SANTOS; TRAUB; TIEZE, 2011).

Além disso, desempenha o papel fundamental de aprimorar a qualidade de vida no contexto das interações entre indivíduos e suas afiliações organizacionais. O psicólogo atuante nesse campo assume a responsabilidade de conceber e aplicar resoluções destinadas a abordar as questões que

---

<sup>1</sup>Ana Júlia Jesus de Almeida. Acadêmica do curso de Psicologia do Centro Universitário Fundação Assis Gurgacz - FAG. E-mail: [ajjalmeida@minha.fag.edu.br](mailto:ajjalmeida@minha.fag.edu.br)

<sup>2</sup>Stella Oliveira de Vargas. Acadêmica do curso de Psicologia do Centro Universitário Fundação Assis Gurgacz - FAG. E-mail: [sovargas@minha.fag.edu.br](mailto:sovargas@minha.fag.edu.br)

<sup>3</sup>Kareem Tathyany Teixeira Santucci. Orientadora - Psicóloga, Especialista em Gestão de Pessoas - PUC (2008). Graduada em Psicologia - Anhanguera Educacional (2016). Graduada em Administração - FAG (2004). E-mail: [kareem@fag.edu.br](mailto:kareem@fag.edu.br)



surtem dessa dinâmica. Além disso, sua intervenção é crucial para enfrentar de maneira ágil e prática os desafios cotidianos que emergem dentro da estrutura organizacional (SANTOS; TRAUB; TIEZE, 2011).

Uns desses desafios é intervir na promoção da segurança psicológica dos colaboradores da instituição, que de acordo com Martins, Araújo e Amaral (2021), esse conceito engloba as percepções relacionadas às ramificações de se envolver em riscos interpessoais, surgindo como um elemento crucial na compreensão do trabalho em equipe, coaprendizagem e evolução organizacional conjunta. Essa noção de segurança psicológica se reflete no contexto do feedback, na habilidade de reconhecer equívocos e no processo de aprendizado dentro de um ambiente de trabalho caracterizado pela confiança, segurança, transparência e camaradagem.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 SEGURANÇA PSICOLÓGICA**

O conceito de segurança psicológica foi explorado na década de 60 e ganhou força na década de 90 nos Estados Unidos, de acordo com os autores Martins, Araújo e Amaral (2021) a segurança psicológica se configura nas percepções sobre as consequências de assumir riscos interpessoais, sendo um fator de compreensão do trabalho em equipe, aprendizado em conjunto e aprendizagem organizacional. A segurança psicológica corresponde ao feedback, na capacidade de admitir erros e aprender diante um ambiente de trabalho confiável, seguro, sincero e amistoso.

Desta maneira Martins, Araujo e Amaral (2021) discorrem acerca da segurança psicológica como possibilitadora do compartilhamento de informações e conhecimento, como sugestões de melhoria e tomada de iniciativa.

O conceito “segurança psicológica” é pesquisado e amplamente divulgado, fruto da dedicação da professora Amy Edmondson da Harvard Business School, que correlaciona a segurança psicológica à um conjunto de crenças compartilhadas dentro de uma organização para que as pessoas trabalhem em um espaço seguro para se falar sobre tudo, sem restrições, tanto dos acertos, quanto dos fracassos, construindo-se assim um ambiente psicológico e emocional seguro, onde o sujeito pode ser ele mesmo sem sofrer sanções e retaliações. Segurança psicológica é um



tema que ganhou mais relevância a partir do momento em que o google começou a trabalhar o projeto Aristóteles, um estudo de mais de dois anos investigando o que diferencia times medianos e times de alta performance. O google analisou 180 equipes para identificar se existe algum padrão para o sucesso, toda a pesquisa do google e o projeto foi realizado tendo como base a teoria da professora de Harvard Dr. Amy Edmondson, sendo precursora dos estudos, formada em psicologia e Ph.D. em comportamento organizacional. (EDMONDSON, 2021 *apud* Martins, Araujo e Amaral, 2021, p. 4)

Brandão (2018), correlaciona o *engagement*<sup>4</sup> no sentido de segurança nas organizações, qual dá voz, autonomia e espaço aos funcionários, gerando sentido na valorização da comunicação. Ainda assim, reforça a ideia de assimilar e reforçar os valores da organização representando uma prática coerente a socialização organizacional. Visto a importância dos valores e objetivos organizacionais na relação de adaptação à mudança a futuros cenários de incertezas e impactos favoráveis à organização. O autor também reforça a interação da partilha de significados na reflexão do significado da empresa, servindo como referência ao comportamento dos seus membros.

A segurança psicológica pode ser definida pela capacidade do colaborador se sentir capaz de mostrar seu próprio “eu” sem medo de sofrer consequências à imagem, estatuto ou carreira. Por exemplo, a segurança psicológica facilita a aprendizagem de comportamentos como a falar sobre erros. Pedro *et al* (2015) aborda a segurança psicológica importante para a mudança organizacional, para que os colaboradores se sintam seguros, aumentando o *work engagement*<sup>5</sup> dos colaboradores, o comportamento de aprendizagem da equipe e o desempenho da organização. De tal maneira o autor relaciona a segurança psicológica à atuação como mediadora na relação de *work engagement* e a sensibilização da conscientização das relações nas organizações.

De acordo com os autores Pedro *et al* (2015), o *engagement* tem impacto no bem estar do colaborador e da organização visto a oferecer vantagens competitivas e cruciais, a partir do conceito de *empowerment*<sup>6</sup>, como a motivação no trabalho, envolvimento organizacional e confiança, o papel do “rh” no *work engagement* se considera um fator positivo de bem estar relacionado ao envolvimento e entusiasmo do funcionário no trabalho. Assim, as formas de diminuir comportamentos de aprendizagem podem ser compreendidas como *disengagement*<sup>7</sup> pessoal.

---

<sup>4</sup> “Engajamento”.

<sup>5</sup> “Engajamento no trabalho”.

<sup>6</sup> “Fortalecimento”.

<sup>7</sup> “Não envolvimento”.



De acordo com Pacheco (2015), a segurança psicológica reflete na percepção do colaborador de que é seguro se comunicar sem temer receber resultados negativos. Assim a segurança psicológica exerce o papel de mediação e moderação, pode ser compreendida a partir da compreensão e manejo adequado do silêncio dos colaboradores e da voz informal, ajudando na prevenção e resolução de problemas. Contudo alguns fatores influenciam a comunicação como a liderança transformacional, mecanismos formais, raiva e satisfação de trabalho. O autor ainda descreve a comunicação ascendente entre supervisor e colaborador ou acerca da posição hierárquica superior, ainda assim correlaciona a comunicação informal sendo espontânea por não ser controlada pela gestão.

Menezes (2019), aborda a comunicação e a segurança psicológica no contexto hospitalar como uma temática relevante a investigação, na pesquisa realizada mediante análise da comunicação desejada a função e a segurança psicológica dos mesmos, percebe-se que dos fatores relevantes a segurança psicológica a comunicação correspondente foi significativa.

Contudo Pacheco (2015), correlaciona o silêncio com falhas não intencionais de comunicação, compreendendo o silêncio como omissão de informações, sugestões, preocupações e questões, na comunicação com colaboradores o silêncio informal surge por motivo defensivo, relacional, por timidez ou malicioso. De tal maneira a voz constitui a mais valia da compreensão. Contudo o silêncio pode ser compreendido acerca da existência de voz, de acordo com o clima e cultura organizacional, também pode ser levado em consideração como uma resposta a injustiça organizacional percebida. Alguns tipos de omissão podem ser concebidos por preocupações, informações e opiniões geralmente relacionadas a eficiência, produtividade, conflitos entre colaboradores, desacordos, queixas de tratamento e potências fraquezas no processo de trabalho. Por fim se constitui o silêncio por qualquer omissão de informações relevantes para o trabalho.

## 2.2 A RELEVÂNCIA DA SEGURANÇA PSICOLÓGICA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Carvalho *et al* (2013), relaciona a qualidade de vida nas organizações e a motivação dos colaboradores a satisfação com o trabalho, remuneração, benefícios, condições físicas e psicológicas de trabalho e a segurança do ambiente laboral. A qualidade de vida nas organizações visa conciliar interesses individuais e organizacionais, a melhorar a satisfação e produtividade. Contudo a rotina e a alienação que o trabalho promove desconsidera expectativas, sentimentos,





motivação e qualidade de vida. Levando em conta o capital humano relevante no setor produtivo, a necessidade em compreender as motivações evocam o entendimento de determinada ação ou comportamento. Também se destaca como um fator motivacional relevante a segurança no trabalho, pelo ponto de vista a saúde e importância da prevenção e condições seguras.

Brandão (2018) reforça a ideia da valorização das pessoas e dos seus comportamentos, acerca de relações com interesses mútuos contribuindo a humanização nas organizações. A concepção estratégica das organizações está na comunicação ligada ao reforço do potencial humano e seus objetivos, compreendidos por sentido de significado, bem estar, vivência organizacional, objetivos e resiliência. Contudo promover uma conduta a serviço do progresso humano visando a qualidade de vida dos colaboradores e demais partes envolvidas.

De tal maneira Brandão (2018) disserta sobre a criatividade como fator gerador de contextos de inovação organizacional, visto acerca da interação através da organização relevando cada indivíduo, a cultura da empresa e o contexto implantado a nível de mudança organizacional. Contudo o equilíbrio das ideias e inovações representam maior integração no processo contínuo de aprendizagem pelas vias de comunicação do conhecimento.

Pacheco (2015), aborda o silêncio e voz do colaborador, mediante compreensão da relevância da segurança psicológica nas organizações, contudo a comunicação entre os colaboradores se caracteriza ao contribuir com informações, ideias, opiniões, propostas acerca do modo de execução do trabalho, a determinada decisão, ao que fazer e não fazer, determinada política a ser executada, visando a melhora na qualidade das decisões contribuindo a aprendizagem organizacional.

Os autores Martins, Araújo e Amaral (2021) baseado nas estruturas organizacionais, discorrem acerca do alinhamento estratégico sob a gestão de pessoas e a inovação, no contexto organizacional no “rh” resultados como a criatividade, competências e comprometimento, são desenvolvidos através de estratégias, práticas e processos de uma organização inovativa. Desta maneira as organizações inovativas facilitam o curso de ideias nos diferentes níveis hierárquicos a fim do estímulo da criatividade, por programas e projetos que atinjam todos colaboradores e suas ideias e formulação de insights. Contudo a liderança organizacional e a estrutura hierárquica são importantes visto que o entendimento de que erros ocorrem e possibilitam o aprendizado e inovação.



De acordo com Miranda *et al* (2021), atrás do capital humano se alçam os resultados, de tal maneira o conceito é composto pelo talento, contexto, arquitetura e cultura organizacional. O planejamento do “rh” neste sentido possibilita um caminho estratégico como por exemplo o não encaixe na função prevista, assim os conhecimentos técnicos, a experiência e a informação compreendem características de liderança, contudo as técnicas de gestão envolvem a motivação, retenção, capacitação com objetivo a melhorar o desempenho.

Portanto, valorizar os direitos, de ter vez e voz, expressa uma forma democrática de expor sentimentos, ideias, sugestões, soluções de problemas e mostra de expectativas. Assim, o papel do líder volta a preocupação com a parte humana mantendo uma comunicação valorizando os colaboradores permitindo um ambiente de mudança, qual possui objetivo de identificar as limitações e buscar avançar com as dificuldades encontradas.

### **3. METODOLOGIA**

Nesta pesquisa, realizamos uma abordagem bibliográfica aprofundada pela buscas nos periódicos e artigos encontrados, para explorar a intersecção entre a psicologia organizacional e do trabalho e a segurança psicológica no ambiente organizacional, utilizando-se dados que já foram trabalhados por outros pesquisadores. (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010, p. 28)

### **4. ANÁLISES E DISCUSSÕES**

O objetivo da atuação do psicólogo no contexto organizacional e do trabalho, como destacado por Bastos (2005, *apud* Santos, 2011), é promover o reconhecimento e a qualidade de vida dos indivíduos nas organizações em que estão inseridos. Essa abordagem enfatiza a valorização das pessoas e de seus comportamentos, promovendo relações baseadas em interesses mútuos e contribuindo para a humanização nas organizações, como ressaltado por Brandão (2018).

A estratégia fundamental das organizações está ligada à comunicação e ao fortalecimento do potencial humano, com ênfase em objetivos que tenham significado, bem-estar, vivência organizacional, metas e resiliência. Isso implica reconhecer o papel das organizações na promoção da comunicação, na valorização da voz dos colaboradores e no compartilhamento de conhecimento.

Com isso, a segurança psicológica desempenha um papel crucial nesse contexto, como descrito por Martins, Araújo e Amaral (2021). Ela se manifesta na capacidade de fornecer e receber



feedback, na habilidade de admitir erros e aprender em um ambiente de trabalho caracterizado pela confiança, segurança, sinceridade e amizade. Menezes (2019) também aborda a importância da comunicação e da segurança psicológica, especialmente no contexto hospitalar. A análise da comunicação desejada revela fatores essenciais para a segurança psicológica dos profissionais de saúde, destacando a relevância de entender como a comunicação influencia a prática profissional.

Em resumo, a atuação do psicólogo no ambiente de trabalho busca promover o reconhecimento, a qualidade de vida e a humanização nas organizações, enfatizando a importância da comunicação e da segurança psicológica para alcançar esses objetivos.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A segurança psicológica desempenha um papel essencial no âmbito da Psicologia Organizacional e do Trabalho, sendo um conceito de destaque. Ela se refere à percepção dos colaboradores de que têm a liberdade de expressar suas opiniões, ideias e preocupações sem receio de consequências negativas ou críticas desfavoráveis. Quando os funcionários experimentam uma sensação de segurança psicológica no ambiente de trabalho, tendem a participar de forma mais ativa, compartilhar conhecimento, assumir desafios e colaborar de maneira mais efetiva com seus colegas (PEDRO, 2016).

Além disso, tendo influência significativa no bem-estar emocional dos colaboradores, resultando na redução do estresse e na melhoria da saúde mental. Desempenhando um papel crucial na promoção de um clima organizacional saudável, estimulando a inovação, a criatividade e a busca contínua pelo aprendizado. Já que aqueles que se sentem psicologicamente seguros dentro do ambiente de trabalho têm uma maior satisfação em relação às suas atividades laborais, demonstrando um nível superior de comprometimento com a organização e apresentam uma menor probabilidade de deixar a empresa (BRANDÃO, 2018).

Em resumo, a segurança psicológica atua como um alicerce para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho mais produtivo e saudável. Ao proporcionar uma atmosfera onde a confiança e a abertura são valorizadas, as organizações podem colher os frutos de uma equipe engajada, inovadora e resiliente, contribuindo para o crescimento sustentável e a realização de seus objetivos.



## REFERÊNCIAS

BRANDÃO, N. G. **A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações.** Universidade Católica Portuguesa. Lisboa, 2018.

CARVALHO, J. F. *et al.* **Qualidade de vida no trabalho e fatores motivacionais dos colaboradores nas organizações.** Unisepe: Educação em foco, ed. 7, 2013.

KAUARK, F. S.; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. H. **Metodologia da Pesquisa: um guia prático.** Bahia: Via Litterarum, 2010.

MARTINS, A. G. B.; ARAÚJO, S. I.; AMARAL, T. **Inovação e segurança psicológica no contexto das organizações.** Belo Horizonte: UNA, 2021.

MENEZES, A. R. F. S. **Comunicação desejada e segurança psicológica dos médicos em contexto de trabalho.** Lisboa: UCP, 2019.

MIRANDA, A. A. *et al.* **Gestão de pessoas, valorização e reconhecimento: Estudo de caso em uma franquia do ramo farmacêutico.** Inova: Cadernos de Graduação da Faculdade da Indústria, vol. 1, 2021.

PACHECO, D. C. **Silêncio/Voz nas organizações e segurança psicológica.** Universidade dos Açores. Ponta Delgada, 2015.

PEDRO, M. *et al.* **É seguro falarmos aqui ? O papel mediador da segurança psicológica na relação entre a amabilidade e o work engagement.** Revista E-Psi, 6(2), Lisboa, 2016.

INSTITUCIONAL. Centro Universitário FAG, 2023. Disponível em: <https://www.fag.edu.br/institucional>, Acesso em: 02 de abril de 2023.

FERREIRA, M. C. **A ergonomia da atividade se interessa pela qualidade de vida no trabalho? Reflexões empíricas e teóricas.** Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 11(1), 82-99, 2008.

SANTOS, Paola L. dos S.; TRAUB, Laura; TIEZE, Candice. **Psicologia Organizacional e do Trabalho: Conceitos introdutórios.** Psicologia.pt, O Portal dos Psicólogos, PUC/RS, Brasil, 2011.





ZANELLI, J. C. **O psicólogo e as relações de trabalho: formação e atividades profissionais.** Florianópolis, Paralelo, 1994.