



Alexia Guimarães Demetrio do Nascimento

**Como a Segurança Psicológica afeta a Cultura de
Aprendizagem nas organizações**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas, do Departamento de Administração da PUC-Rio.

Orientadora: Profa. Patrícia Amélia Tomei

Rio de Janeiro

Abril de 2025



Alexia Guimarães Demetrio do Nascimento

**Como a Segurança Psicológica afeta a Cultura de
Aprendizagem nas organizações**

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração de Empresas da PUC-
Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo:

Profa. Patrícia Amélia Tomei

Orientadora

Departamento de Administração – PUC-Rio

Profa: Flávia de Souza Costa Neves

Cavazotte

Departamento de Administração – PUC-Rio

Profa. Adriane Domingues Quelhas

UFF-RJ

Rio de Janeiro, 28 de abril de 2025.

Todos os direitos reservados. A reprodução, total ou parcial do trabalho, é proibida sem a autorização da universidade, da autora e da orientadora.

**Alexia Guimarães
Demetrio do Nascimento**

Graduou-se em Engenharia Ambiental na PUC-Rio em 2017. Pós-graduada em Management, pelo IAG – Escola de Negócios da PUC-RIO, em 2022.

Ficha Catalográfica

Nascimento, Alexia Guimarães Demetrio do

Como a segurança psicológica afeta a cultura de aprendizagem nas organizações / Alexia Guimarães Demetrio do Nascimento ; orientadora: Patrícia Amélia Tomei. – 2025.

56 f. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2025.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Segurança psicológica. 3. Aprendizagem organizacional. 4. Cultura de aprendizagem. 5. Aprendizagem grupal. I. Tomei, Patrícia Amélia. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Agradecimentos

Gostaria de iniciar meus agradecimento à minha orientadora Professora Doutora Patrícia Amelia Tomei, que além de me acompanhar, orientar e compartilhar seus conhecimentos, me motivou, me guiou e me mostrou que é possível alcançar os objetivos, independente dos obstáculos. Seu suporte foi fundamental para minha evolução no Mestrado Profissional e para este trabalho.

Agradeço à Professora Doutora Maria Isabel Peixoto Guimarães, que despertou em mim o interesse pelo tema e me acompanhou no início desta pesquisa, pela sua paciência e empatia.

Aos meus pais, que me dão suporte em tudo o que decido fazer e que sempre me ensinaram que a transformação vem por meio da educação.

À minha irmã, pelo companheirismo, disponibilidade e suporte nos momentos que precisei.

Aos meus avós, que me ensinaram a ser forte, persistente, ética e grata pela vida e pelas pessoas tenho sorte de ter à minha volta.

Ao Leandro Pinto, companheiro e parceiro que sempre torceu pelo meu sucesso, esteve sempre disponível para qualquer ajuda, apoio e escuta.

Aos meus amigos, que entenderam meu momento, me apoiaram e me motivaram a não desistir.

Agradeço aos professores e colegas do mestrado pelo apoio, conhecimento e momentos compartilhados.

Minha gratidão àqueles que se disponibilizaram generosamente para me ajudar de alguma forma durante a minha trajetória no mestrado, enquanto cursava as disciplinas e na elaboração deste estudo.

Agradeço ao IAG PUC/RIO pelo suporte, ambiente acolhedor e por fazer parte da minha evolução pessoal e profissional.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

Resumo

Nascimento, Alexia Guimarães Demetrio; Tomei, Patrícia Amelia. **Como a Segurança Psicológica afeta a Cultura de Aprendizagem nas organizações**, Rio de Janeiro, 2025. 56 p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este trabalho tem como objetivo explorar a relação entre a segurança psicológica e a cultura de aprendizagem nas organizações, considerando o contexto de mudanças e inovações constantes no ambiente de trabalho. A literatura organizacional tem demonstrado que um ambiente com mais segurança psicológica é também um ambiente com uma cultura de aprendizado caracterizada pela comunicação aberta, reconhecimento de erros e troca de ideias. Nesse sentido, a segurança psicológica tem papel fundamental, pois permite que os funcionários expressem suas opiniões, compartilhem conhecimentos e assumam riscos interpessoais sem medo de punição ou julgamento. Para investigar essa relação, foram realizadas 25 entrevistas semiestruturadas com membros de diferentes equipes de trabalho, empresas e segmentos de atuação. A partir da análise de conteúdo dessas entrevistas foram identificados os padrões e os desafios na construção de um ambiente organizacional que favoreça o aprendizado, dividindo a análise de resultados em categorias diferentes: percepção dos funcionários referente à segurança psicológica e à cultura de aprendizagem; apoio e intervenções referentes a segurança psicológica e a cultura de aprendizagem; e consequências da segurança psicológica e da cultura de aprendizagem. Os resultados revelaram que um ambiente psicologicamente seguro promove uma forte cultura de aprendizagem organizacional no ambiente de trabalho e esse clima nas equipes traz benefícios tanto para os indivíduos quanto para o grupo e a organização, além de contribuir para uma melhor compreensão sobre como a segurança psicológica influencia a cultura de aprendizagem no ambiente de trabalho.

Palavras-chave

Segurança psicológica; aprendizagem organizacional; cultura de aprendizagem; aprendizagem grupal.

Abstract

Nascimento, Alexia Guimarães Demetrio; Tomei, Patrícia Amelia (Advisor). **How Psychological Safety Affects the Learning Culture in Organizations**, Rio de Janeiro, 2025. 56 p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This study aims to explore the relationship between psychological safety and the learning culture within organizations, considering the ongoing context of change and innovation in the workplace. The organizational literature has shown that environments with higher levels of psychological safety also tend to foster a learning culture, characterized by open communication, the recognition of mistakes, and the exchange of ideas. In this sense, psychological safety plays a fundamental role, as it allows employees to express their opinions, share knowledge, and take interpersonal risks without fear of punishment or judgment. To investigate this relationship, 25 semi-structured interviews were conducted with members from different work teams, companies, and industries. Based on the content analysis of these interviews, patterns and challenges were identified in the development of an organizational environment that supports learning. The results were divided into distinct categories: employees' perceptions regarding psychological safety and learning culture; support and interventions related to these elements; and the consequences of psychological safety and learning culture. The findings revealed that a psychologically safe environment encourages a strong learning culture within organizations. This positive team climate benefits individuals, groups, and the organization as a whole. In addition, the study contributes to a better understanding of how psychological safety influences learning culture in the workplace.

Keywords

Psychological Safety; Organizational Learning; Learning Culture; Team Learning.

Sumário

1. Introdução	9
1.1 Contextualização	9
1.2 Objetivo	10
1.3 Delimitação do estudo	10
1.4 Relevância da pesquisa	11
1.5 Estrutura da dissertação	12
2. Referencial Teórico	13
2.1 Segurança Psicológica	13
2.2 Cultura de aprendizagem	16
2.3 Relação entre segurança psicológica e cultura de aprendizagem	19
3. Metodologia	26
3.1 Tipo de pesquisa	26
3.2 Coleta e análise de dados	26
3.3 Limitações do método	31
4. Descrição e Análise de dados	32
4.1 Categoria temática 1: Percepção dos Funcionários referente a Segurança Psicológica e a cultura de aprendizagem	32
4.2 Categoria temática 2: Apoio e intervenções referentes a Segurança Psicológica e a cultura de aprendizagem	40
4.3 Categoria temática 3: Consequências da Segurança Psicológica e da cultura de aprendizagem	32
5. Considerações finais	47
6. Limitações e sugestões para futuras pesquisas	52
7. Referências bibliográficas	53

Lista de Quadros

Quadro 1: Características da Segurança Psicológica	14
Quadro 2: Processos de Aprendizagem	18
Quadro 3: Principais Características de uma Organização que Aprende	19
Quadro 4: Segurança Psicológica e Processo de Aprendizagem	20
Quadro 5: Informação Demográfica dos Vinte e Cinco Funcionários Entrevistados	27
Quadro 6: Roteiro da Entrevista Semiestruturada	29
Quadro 7: Pontos identificados pelos entrevistados quanto à Segurança Psicológica	46

1. Introdução

1.1 Contextualização

O ambiente de incertezas nas organizações coloca o aprendizado como um tema relevante para o seu desempenho (DIBELLA, 2019) e para a inovação (CERASOLI et al., 2018; HARVEY et al., 2022).

Esse processo de aprendizagem organizacional não se resume à educação formal, mas cada vez mais é decorrente de troca entre os indivíduos de forma aberta na qual há uma aceitação de erros, uma possibilidade de melhorias e busca de soluções diferentes e melhores (WATKINS & KIM, 2018).

Nesse sentido, o conceito da “Organização que Aprende”, popularizado nos anos 1990 por Peter Senge, torna-se relevante, especialmente pelo destaque dado à importância do pensamento sistêmico, no qual a troca entre os indivíduos de forma aberta torna-se fundamental num processo de aprendizagem (BESSLER, 2023).

Para essa troca entre os indivíduos de forma aberta na qual há uma aceitação de erros, é fundamental a segurança psicológica: crença individual de que um determinado grupo é seguro para compartilhar e discutir abertamente pensamentos, ideias, erros (EDMONDSON, 1999; EDMONDSON et al., 2019).

Schein e Bennis (1965) foram os primeiros estudiosos organizacionais que afirmaram que num contexto de mudança era necessário que os indivíduos se sentissem psicologicamente seguros, eliminando desta forma comportamentos defensivos e a ansiedade ligada à aprendizagem.

Mais de vinte anos depois, Kahn (1990) relaciona segurança psicológica com o envolvimento no trabalho. Segundo o autor, a segurança psicológica está relacionada à capacidade de mostrar a si mesmo sem medo de repercussões negativas na autoimagem, e é influenciada pela qualidade das relações interpessoais, dinâmica grupal e intergrupala, estilo de gestão e normas organizacionais.

Edmondson (1999) define a segurança psicológica como uma crença partilhada em como a equipe é segura para a tomada de riscos interpessoais.

A presença ou ausência desta crença tácita numa equipe irá determinar a disposição dos indivíduos para se envolverem em situações cujo resultado seja incerto e potencialmente danoso para a sua imagem (EDMONDSON, 2002).

Os indivíduos sem segurança psicológica evitam exibir certos comportamentos no local de trabalho, por receio que isso comprometa a sua imagem ou constitua uma ameaça ou motivo de embaraço, o que, por sua vez,

comprometerá a sua aprendizagem. Para evitar vergonha, punição ou rejeição do grupo, indivíduos avaliam os seus comportamentos, segundo os seguintes riscos: (i) ser considerado ignorante ao colocar questões ou procurar informação, (ii) ser considerado incompetente ao cometer erros ou pedir ajuda, (iii) ser visto como excessivamente crítico ao apresentar determinadas avaliações e, (iv) ser considerado disruptivo.

Assim sendo, partindo da premissa de que um ambiente com mais segurança psicológica é também um ambiente com uma cultura de aprendizado, mais alinhada com os valores de uma *organização que aprende*, esta pesquisa foca na seguinte questão central:

Como funcionários percebem as relações entre a segurança psicológica e a cultura de aprendizagem no ambiente de trabalho?

Em termos teóricos, este estudo encontra-se fundamentado em duas correntes derivadas do conceito da *organização que aprende* (SENGE, 1990): segurança psicológica, definida como “uma crença compartilhada por membros de um time de que este time é seguro para assumir riscos interpessoais” por Edmondson (1999, p.350); e cultura de aprendizagem (MARSICK & WATKINS, 2003).

1.2 Objetivo

O objetivo desta pesquisa é descrever e analisar as percepções de membros de diferentes equipes de trabalho no que diz respeito às relações entre a segurança psicológica e a cultura de aprendizagem no ambiente de trabalho, e propor alternativas para comportamentos psicologicamente seguros que enriqueçam o processo de aprendizagem.

Para tanto, algumas etapas serão desenvolvidas:

(i) apresentar os principais conceitos e consequências da segurança psicológica no ambiente de trabalho; assim como os conceitos de cultura de aprendizagem e a relação com ambiente psicologicamente seguros;

(ii) coletar, descrever e analisar entrevistas sobre o tema; e

(iii) sugerir ações e recomendações para que as organizações implementem práticas mais sustentáveis para garantir um ambiente psicologicamente seguro e assegurar a cultura de aprendizagem nas organizações.

1.3 Delimitação do estudo

Kahn (1990) enfatiza que a confiança é um antecedente da segurança psicológica, já que em relações interpessoais que se caracterizam por suporte e confiança, tende a ter uma maior promoção de segurança psicológica. Embora ambos os conceitos se refiram a estados intrapsíquicos, a segurança psicológica refere-se a consequências a curto prazo, focando-se no próprio indivíduo, enquanto a confiança se refere a longo prazo e com foco em terceiros. Apesar de confiança e segurança psicológica estarem interligados, neste trabalho não nos aprofundaremos na vasta literatura de confiança intergrupala e organizacional.

Outro conceito interligado à segurança psicológica amplamente abordado na literatura organizacional diz respeito à coesão grupal: resultado de forças que atuam sob os membros do grupo para permanecerem juntos no alcance de metas e objetivos. A coesão grupal, pode conduzir ao aumento da conformidade com o grupo (pensamento grupal), situação na qual os comportamentos tidos como discordantes face às normas e opiniões partilhadas pelo grupo não são aceitos, resultando na redução da tomada de riscos interpessoais.

Em contextos de pensamento grupal, não temos segurança psicológica, e os membros do grupo não se sentem confortáveis para expressar opiniões, dúvidas e comunicar erros, precisamente por sentirem que não serão prejudicados ou humilhados por tal. Portanto, apesar de coesão grupal e segurança psicológica estarem interligados, neste trabalho não nos aprofundaremos no tema, nem nos aprofundaremos no papel do líder como ‘advogado do diabo’ para o enriquecimento de olhares e abordagens de um mesmo problema.

A seleção dos entrevistados pode indicar uma limitação deste estudo, visto a localização geográfica das empresas que trabalham, assim como o período que as entrevistas aconteceram.

1.4 Relevância da pesquisa

Este estudo pretende contribuir para a compreensão das relações entre Segurança Psicológica e Cultura de Aprendizagem, além de ampliar as discussões sobre ambos os temas na literatura organizacional brasileira.

Organizações vêm buscando soluções para aumentar sua resiliência diante das rápidas mudanças ambientais, e precisam desenvolver o processo de aprendizagem para além dos treinamentos, da educação formal e do olhar individual de desenvolvimento. As percepções e os depoimentos identificados nesta

pesquisa permitem o desenvolvimento de ações e estratégias para gerenciar tanto a segurança psicológica das equipes, quanto a cultura de aprendizagem da organização como um todo.

1.5 Estrutura da Dissertação

Este trabalho está estruturado a partir desta Introdução, que apresenta brevemente o contexto atual e sua problematização, buscando demonstrar a relevância do estudo. Em seguida, o capítulo de Referencial Teórico apresenta conceitos e pesquisas sobre Segurança Psicológica e Cultura de Aprendizagem, assim como o embasamento de suas relações. A seção 3 explica a metodologia aplicada. O Capítulo 4 apresenta e analisa os dados coletados nas entrevistas. Por fim, a Conclusão traz uma breve discussão das limitações da pesquisa, seus principais achados e sugestões de caminhos futuro.

2. Referencial Teórico

Este capítulo apresenta os dois construtos que baseiam esta pesquisa: Segurança Psicológica e Cultura de Aprendizagem, e suas relações.

2.1 Segurança Psicológica

Amy Edmondson, professora e pesquisadora da *Harvard Business School*, é a autora do artigo seminal (EDMONDSON, 1999) que popularizou e tornou Segurança Psicológica um construto crescentemente pesquisado nas últimas duas décadas no contexto organizacional (BESSLER, 2023).

Embora existam referências sobre Segurança Psicológica pelo menos desde 1945 (MASLOW et al., 1945; MING et al., 2015), revisões sistemáticas (EDMONDSON & LEI, 2014; MING et al., 2015; NEWMAN et al., 2017; FRAZIER et al., 2017) apontam que seu uso no contexto organizacional remonta a 1965, em publicação dos professores do MIT Edgar Schein e Warren Bennis sobre transformação organizacional.

Há Segurança Psicológica quando as pessoas, dentro de um grupo, sentem-se confortáveis para serem elas mesmas e para se expressarem livremente, sem medo de reprimendas, e se sentem confortáveis por assumir riscos interpessoais que incluem assumir erros, pedir ajuda, falar com franqueza, entre outros (EDMONDSON, 2008).

Segurança psicológica não implica permissividade descuidada ou afeto invariavelmente positivo. Significa uma percepção de confiança de que a equipe não vai envergonhar, rejeitar ou punir algum de seus membros por se expressar (EDMONDSON, 1999). Esta confiança emerge da equipe e se caracteriza pela expectativa de que as ações futuras de outros serão favoráveis aos interesses do indivíduo. Da mesma forma, não significa autoestima elevada ou imunidade às consequências. Implica disposição para aceitar riscos inerentes à franqueza, pois o temor da restrição de participação é maior que o compartilhamento de uma ideia potencialmente errada ou ameaçadora (EDMONDSON, 2020).

A segurança psicológica viabiliza que indivíduos expressem opiniões, se engajem de forma construtiva em conflitos ou confrontos, permitindo manifestação e aprendizagem de diferentes pontos de vista, pois os indivíduos sentem que é seguro experimentar e correr riscos interpessoais (EDMONDSON, 1999). Um ambiente psicologicamente seguro não significa ambiente acolhedor no qual as pessoas são amigas íntimas ou há ausência de pressão ou problemas. Ela descreve um clima em que é possível ter discussões produtivas, permitindo a

prevenção precoce de problemas e a realização de objetivos compartilhados, porque as pessoas são menos propensas a se concentrar na autoproteção (NEMBARD & EDMONDSON, 2011).

A segurança é fundamental para o fomento à criatividade dos colaboradores. Em contextos em que esse fator é valorizado, os funcionários tendem a se envolver mais ativamente em processos criativos, já que têm a confiança de que podem apresentar novas ideias sem temer julgamento ou consequências negativas. Esse tipo de ambiente é crucial para a inovação, pois a criatividade está ligada à tomada de decisão e riscos, experimentação e soluções não convencionais (FRAZIER et al., 2017).

Num ambiente psicologicamente seguro, os indivíduos podem demonstrar seu “verdadeiro eu” (GRAILEY et al., 2021) e há percepção de conforto em serem “eles mesmos” (CARMELI et al., 2010). Há um clima favorável na equipe, caracterizado pela confiança interpessoal e respeito mútuos. Neste contexto, sentem que seus colegas não rejeitarão as pessoas por serem elas mesmas ou por dizerem o que pensam (CARMELI et al., 2010). Há respeito quanto a diversidade de competências na equipe, interesse genuíno entre as pessoas e intenções positivas recíprocas.

Os profissionais que trabalham em um ambiente de trabalho psicologicamente seguro não têm aversão ao medo interpessoal, aceitam os riscos inerentes à sua função de trabalho e sabem que podem atuar com liberdade, confiança, respeito e autonomia. Os colaboradores sabem que podem falar e receber feedback positivo ou negativo sobre o seu desempenho (EDMONDSON, 2020).

Podemos identificar algumas características de um grupo com segurança Psicológica, e seus respectivos comportamentos e atitudes conforme resumimos no quadro a seguir:

Quadro 1: Características da Segurança Psicológica

Característica de um grupo com Segurança Psicológica	Proposição da Escala de Segurança Psicológica
Crença de que os membros do grupo têm boas intenções	“Ninguém na minha equipe agiria deliberadamente para prejudicar meu trabalho” “Na minha equipe, quando alguém comete um erro é comum que isso seja usado contra ela no futuro”
Crença de que as habilidades profissionais são respeitadas	“Membros da minha equipe respeitam e valorizam as contribuições uns dos outros”
Crença de que se pode falar o que se pensa	“É fácil discutir problemas na minha equipe”
Crença de que não será rejeitado por ser diferente	“Na minha equipe, as pessoas são rejeitadas por serem diferentes”

Sentimento de que se pode correr riscos interpessoais equipe”	“É difícil pedir ajuda a outros membros da minha equipe” “Assumir riscos é completamente seguro na minha equipe”
--	---

Fonte: Baseado em Edmondson (1999) e Edmondson et al. (2019)

Revisões de literatura sobre segurança psicológica (EDMONDSON & LEI, 2014; GRAILEY et al., 2021; NEWMAN et al., 2017) sinalizam que os estudos têm contemplado diferentes níveis de análise sobre o tema:

(i) o nível individual, que estuda as relações entre experiências individuais de segurança psicológica e seus resultados, abrangendo engajamento no trabalho, comprometimento organizacional, auditoria interna de qualidade, aprendizagem por meio de erros e envolvimento criativo no trabalho,

(ii) o nível organizacional, que identifica as relações entre segurança psicológica, práticas de recursos humanos baseadas no comprometimento, capital social, relacionamentos de qualidade, clima para a iniciativa e desempenho da empresa, e,

(iii) o nível grupal, que inclui estudos de papéis diretos, mediadores e moderadores para a segurança psicológica no aprendizado, inovação e desempenho da equipe.

Embora diversos estudos apoiem a segurança psicológica como um fenômeno multinível, a maior prevalência encontra-se em nível de equipe (RAMALHO & PORTO, 2021).

Erros, falhas, imprevistos e cenários sem saídas são comuns em qualquer ambiente de trabalho e, em muitas dessas situações, é necessário da ajuda de outra pessoa. Amabile et.al. (2014) observam que a ajuda mútua tem impacto relevante no desempenho das organizações e tal comportamento pode ser promovido pelos líderes ou de profissionais de cargos superiores através de uma comunicação aberta (MCKINSEY, 2021). Edmondson & Lei (2014) também constata que parte desta variação pode ser atribuída aos comportamentos do líder frente a determinados comportamentos, como admitir erro, expor ideias ou pedir ajuda e destacam alguns componentes da segurança psicológica, como afetividade, confiança, respeito, cooperatividade e mutualidade.

Assim quando os liderados recebem suporte de seus líderes, eles tendem a ter um comportamento semelhante, contribuindo e criando um ambiente psicologicamente seguro para todo o grupo (SCHAUBROECK et al., 2011). Ter apoio e suporte adequados no ambiente de trabalho deixam os profissionais mais seguros para compartilhar ideias e conhecimentos, o que resulta em feedback e sugestões construtivas e facilita o alcance das metas (HALBESLEBEN et al.,

2014). Segundo Edmondson (2017), um líder não pode inibir seus liderados a expressarem o que observam, questionarem ou demonstrarem preocupações com situações. É papel fundamental do líder estar disponível e se colocar em posição de escuta ativa.

Por fim, segundo Edmondson (2020), uma cultura perigosa é definida pelo medo que inibe o aprendizado e a cooperação, na qual o silêncio passa a ser seguro e sinônimo de proteção. Os colaboradores que fazem parte de organizações com baixo nível de segurança psicológica preferem continuar em suas zonas de confortos do que se arriscarem a se impor nas situações.

2.2. Cultura de aprendizagem

O aprendizado é algo inerente à condição humana. O ser humano aprende desde que o cérebro é formado e não deixa de aprender ao longo de toda a sua existência. Apesar de natural, este processo está longe de ser simples.

Segundo Morin (1996), o significado mais amplo da palavra aprender, no caso do indivíduo, se refere ao processo de se instruir, de compreender, de seguir o sentido e a direção de qualquer coisa e de adquirir o poder de ação que isto supõe. Aprender é fazer coisas sempre pensando em suas consequências e imaginando seus resultados.

A aprendizagem é um processo que ocorre de modo único para cada indivíduo, ela não se produz do mesmo modo para todo mundo. Existem diferenças individuais, sejam por atitudes e capacidades de aprendizagem, ou por disposições pessoais e interesses diferentes (AQUINO, 2017).

Em outras palavras, fatores fisiológicos, tais como a idade, assim como a inteligência, a motivação e o engajamento do indivíduo influenciam o ritmo e o nível de aprendizagem. Dessa forma a aprendizagem individual é um processo que:

(i) precisa ser necessariamente, voluntário, ativo, isto é, um indivíduo não aprende verdadeiramente senão estiver disposto a tal, e, portanto, exige uma atitude de abertura à experiência, já que o aprendizado pode ser auxiliado, facilitado, porém, jamais imposto ou totalmente dirigido (AUSUBEL, 2000);

(ii) permite ao indivíduo conectar as suas experiências do passado, do presente e do futuro. A consciência que dele resulta é enriquecida pelas experiências passadas e modifica a qualidade daquelas que se seguirão. A atitude e comportamento atuais de uma pessoa são o produto das experiências (orientação

passada) e das tentativas (orientação futura) que a pessoa ajusta ao sabor dos novos eventos (KOLB, 1984);

(iii) requer a desestabilização das certezas. Em uma situação familiar, o indivíduo tende a se comportar como de hábito, quer dizer, não havendo necessidade de refletir muito sobre o que faz, já que ele sabe o que esperar de si mesmo. Ele, geralmente, confirma suas expectativas e tem confiança em suas capacidades. Por outro lado, em uma situação estranha, ou diante de uma dificuldade, os comportamentos habituais podem dar lugar a resultados insatisfatórios que forçarão o indivíduo a colocá-los em questão. Este é, em geral, o início de uma nova aprendizagem (PIAGET, 1972).

Segundo Rogers (1983), a abertura à experiência facilita a aprendizagem, uma vez que esta disposição conduz a pessoa a se deixar surpreender pelas situações, a colocar em questão seus pressupostos, a se interrogar e a ampliar o campo de sua consciência. De qualquer modo, é preciso prestar atenção aos extremos: prender-se demais à certeza conduz a atitudes rígidas e dogmáticas que tornam a aprendizagem quase impossível, enquanto prestar atenção demais à incerteza ocasiona atitudes céticas, que impedem, igualmente, que se faça a aprendizagem.

Portanto, o aprender necessita de uma atitude ao mesmo tempo conservadora e emancipadora, com relação às crenças, às atitudes e aos comportamentos adquiridos. Em outras palavras, o ser humano aprende quando é capaz de valorizar o que sabe, mas ele é igualmente capaz de perceber que não sabe tudo.

Kasl et.al. (1997) identificaram quatro processos de aprendizagem que podem ocorrer em um grupo de trabalho, conforme resumido no quadro a seguir:

Quadro 2: Processos de Aprendizagem

TIPO DE APRENDIZAGEM	OPERACIONALIZAÇÃO
Aprendizagem fragmentada	Ocorre quando o aprendizado é individual, não dividido com o grupo e, nem mesmo, necessariamente, entre indivíduos.
Aprendizagem compartilhada	Ocorre quando os indivíduos compartilham informações e perspectivas, assim como pequenos grupos de pessoas aprendem juntos, mas o grupo como um todo não aprende coletivamente.
Aprendizagem sinérgica	Ocorre quando o grupo como um todo cria conhecimento conjunto, integrando perspectivas divergentes de novas formas. Neste caso, o conhecimento do grupo é integrado aos esquemas de significado individuais.
Aprendizagem contínua	Ocorre quando o aprendizado sinérgico se torna habitual no grupo.

Fonte: baseado em Kasl et.al. (1997)

Algumas condições são fundamentais para que estes processos de aprendizagem em grupo funcionem efetivamente:

- Apreciação dos membros pelo trabalho em grupo (a abertura de cada um para ouvir e considerar as ideias dos outros, bem como o valor que ele atribui ao seu papel no grupo).
- O grau de expressão individual (o quanto cada membro tem a oportunidade de dar opiniões, influenciar a operação do grupo e expressar objeções).
- Os princípios de operação (o grau de organização do grupo para a operação efetiva, os valores e crenças comuns e as estruturas estabelecidas).

A Cultura de Aprendizagem é um conceito que reflete os comportamentos de uma organização em relação à sua aprendizagem (RAMALHO & PORTO, 2021), sendo tornar-se uma *organização que aprende* uma condição almejada (GARVIN et al., 2008; MARSICK & WATKINS, 2003).

De acordo com Senge (1990), a *organização que aprende* é aquela que possui a habilidade de inovar, melhoria contínua, capacidade de se transformar, e vivenciar cinco disciplinas: pensamento sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada e aprendizagem em equipe. Pensamento sistêmico é a “quinta disciplina” destacada pelo autor, sendo fundamental a ideia de que, em um sistema, o todo é maior do que a soma das partes.

Numa *organização que aprende* o processo de aprendizagem está relacionado também à possibilidade de aprender na prática do trabalho, no compartilhamento de conhecimentos e a partir da experimentação e da reflexão sobre erros (KUCHARSKA & REBELO, 2022; SHIN et al., 2017).

Alguns pesquisadores (GOH, 2019; WATKINS & KIM, 2018) recentemente buscaram sumarizar as principais características de uma *organização que aprende*, conforme constante do quadro a seguir:

Quadro 3: Principais Características de uma *organização que aprende*

Watkins & Kim, 2018	Goh, 2019
Consegue transformar a si mesma por meio de aprendizagem contínua.	Se caracteriza por uma visão e uma missão claras.
Cria sistemas que capturam e compartilham aprendizados por toda a organização.	Se caracteriza por uma liderança que apoia a aprendizagem.
Possui uma liderança que suporta a aprendizagem e apoia a criação das condições para a aprendizagem.	Se caracteriza por uma cultura de experimentação.
Além da aprendizagem sistêmica, as aprendizagens individuais e em grupos/times também são relevantes.	Se caracteriza pelo encorajamento do trabalho em grupos ou times para solução de problemas.

Fonte: baseado em Watkins & Kim (2018) e Goh (2001)

2.3. Relação entre segurança psicológica e cultura de aprendizagem

A segurança psicológica é considerada um fator-chave para facilitar o processo de aprendizagem organizacional, e para a aprendizagem em grupos ou times (BESSLER, 2023) e para mensurar uma *organização que aprende*, já que para aprender, os indivíduos devem se sentir seguros de que não sofrerão reprimendas ao discordarem de outros membros da organização independentemente de seu nível hierárquico, possam apresentar posicionamentos divergentes da maioria e se sintam confortáveis para se expressar, gerando trocas e aprendizados no grupo (GARVIN et al., 2008).

Assim sendo, a segurança psicológica é uma característica essencial de uma cultura de aprendizagem, um fator relevante para a aprendizagem organizacional ao se considerar aprendizagem como um processo de detectar e corrigir erros, e não como um resultado de um processo (EDMONDSON, 1999; EDMONDSON, 2004; GARVIN et al., 2008; MARSICK & WATKINS, 2003).

A segurança psicológica está relacionada a comportamentos de aprendizagem (como buscar *feedback*, compartilhar informações, pedir ajuda, falar sobre erros, experimentar, entre outros), e a omissão e o silêncio característico de ambientes de trabalho onde falta esta segurança psicológica dificulta a troca necessária para que aprendizagens individuais sejam potencializadas de forma coletiva no nível organizacional (DETERT & EDMONDSON, 2011).

O aprendizado organizacional implica, antes de tudo, a necessidade de desenvolvimento da autoconfiança de cada indivíduo, bem como de uma visão de parceria, de confiança e de compromisso entre os diferentes indivíduos e entre eles e a organização. A organização que aprende deve ser aquela na qual o aprender acontece de modo coletivo, na qual cada indivíduo encontra as bases para o seu próprio aprendizado e, junto com os outros, é capaz de realimentar continuamente este processo, gerando benefícios concretos para a organização.

Assim sendo, se retomarmos os quatro processos de aprendizagem que podem ocorrer em um grupo de trabalho (KASL et.al. ,1997) resumidos no Quadro 2 e relacionarmos com o papel da segurança psicológica podemos identificar diferentes contextos, conforme resumido no quadro a seguir:

Quadro 4: Segurança Psicológica e Processo de Aprendizagem

TIPO DE APRENDIZAGEM	PROCESSOS DE APRENDIZAGEM	PAPEL DA SEGURANÇA PSICOLÓGICA (SP)
FRAGMENTADA	<ul style="list-style-type: none"> • O trabalho em grupo é percebido como desnecessário para a realização das tarefas; há pouco interesse no desenvolvimento do grupo, pouca ou nenhuma troca de informações. • Os membros do grupo mostram impaciência em ouvir a opinião dos outros e não valorizam a interdependência, portanto, a integração é limitada • Os princípios de operação do grupo dão suporte a partes do trabalho individuais, separadas; pouca atenção é atribuída às relações entre as partes. • A experimentação ocorre mais no nível individual do que no de grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> • A SP não é considerada importante para o aprendizado do grupo. Para contrapor as fraquezas no processo de aprendizagem, grupos menos seguros focam a obediência na realização de projetos, nos objetivos a atingir, nos resultados esperados e nas exigências da situação. • Comportamentos seguros ocasionais resultantes de um condicionamento, ou seja, pelo estabelecimento de uma ligação entre uma combinação de estímulos e o desenvolvimento da SP, não favorecem a aprendizagem.
COMPARTILHADA	<ul style="list-style-type: none"> • As equipes são valorizadas tanto como um contexto para a aprendizagem individual, onde ocorre maior experimentação; quanto como um mecanismo eficiente e efetivo para a coordenação de tarefas complexas. • Os membros dos grupos estão abertos a ouvir a visão dos outros para alcançar os objetivos de tarefa, e se dispõem a compartilhar informação. • Os princípios de operação do grupo permitem a negociação de diferenças do conflito interpessoal para que as metas sejam atingidas. • Os membros podem reprimir comentários irrelevantes para os objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Os membros do grupo realizam seus trabalhos com segurança na maioria das vezes porque devem e acham que favorece o aprendizado, mas precisam sempre de estímulos externos, reforços e condicionamentos externos no cotidiano de suas atividades. • Quando o grupo é pressionado para maior sinergia e melhores resultados, comportamentos seguros são favorecidos, e os membros do grupo começam a realizar seus trabalhos com segurança porque eles querem e acham que é conveniente.
SINERGÍSTICA	<ul style="list-style-type: none"> • O trabalho em grupo é valorizado como enriquecedor, e grupo elimina barreiras, uma vez que a informação é compartilhada livremente. As ideias são expressas livremente e abertamente e os membros do grupo reconstróem as suas visões 	<ul style="list-style-type: none"> • Os membros do grupo realizam seus trabalhos com segurança sem pensar, porque os seus comportamentos seguros fazem parte do seu cotidiano, estão internalizados e

	individualmente e coletivamente, baseados nos próprios <i>insights</i> e nos dos outros. Os princípios de operação vão além da realização de tarefas, incluindo a atenção ao crescimento, ao aprendizado e ao desenvolvimento de cada um.	reforçam seu modelo de aprendizado.
CONTÍNUA	<ul style="list-style-type: none"> • O aprendizado sinérgico se torna habitual no grupo. • Os membros do grupo reproduzem, de forma coletiva, os comportamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • A SP está inserida no processo de aprendizagem individual, de grupo e organizacional.

Fonte: baseado em Kasl et.al. (1997) e pesquisas de Segurança Psicológica

Senge (1990) identificou cinco tipos de "disciplinas" e que representam os requisitos essenciais para que o conceito de *organização que aprende* seja efetivamente praticado. São eles:

- (i) o raciocínio sistêmico – a habilidade de ver e compreender o todo, cada parte e seus inter-relacionamentos;
- (ii) o domínio pessoal – a capacidade de ter claro os desejos e objetivos pessoais e aplicar conscientemente os princípios e valores mais importantes para atingi-los;
- (iii) os modelos mentais – a capacidade de compreender, representar e questionar as ideias profundamente arraigadas, generalizações, ou mesmo as imagens que influenciam o modo como é visto o mundo;
- (iv) os objetivos/visões comuns – a capacidade de compartilhar a visão de futuro, objetivos, valores e compromissos; e,
- (v) a aprendizagem em grupo – a capacidade de desenvolver o diálogo, o raciocínio comum e a ação coordenada como o melhor resultado da aprendizagem.

As organizações que aprendem são habilidosas em cinco tipos de atividades principais: solução de problemas de maneira sistemática; experimentação de novas abordagens; aprendizado com as próprias experiências e antecedentes; aprendizado com as experiências e melhores práticas alheias; compartilhamento de conhecimentos rápido e eficiente em toda a organização.

Relacionando a segurança psicológica com as cinco "disciplinas" de Senge (1990) constatamos que ela contribui para o domínio pessoal com o desejo de autoconsciência precisa, permite a aprendizagem em grupo e a flexibilização de modelos mentais, com a abertura a novas formas de pensar e ideias alternativas, e favorece objetivos e visões comuns com o compartilhamento de conhecimento entre os membros das empresas.

A internalização da segurança psicológica propicia o processo de aprendizagem sinérgica e contínua, que possibilita aos indivíduos praticarem o raciocínio sistêmico.

Algumas pesquisas enriqueceram a análise da relação entre segurança psicológica e cultura de aprendizagem. Vale mencionar:

(i) os trabalhos de Carmeli (2007) e Hirak et.al. (2012) que consonantes com os resultados de Edmondson (1996), identificaram que quando os membros das equipes percebem o ambiente como seguro, vivenciam um clima de abertura à comunicação de erros, e a crença partilhada em como esse erro não seria usado de forma incriminatória; temos uma maior detecção de erros e probabilidade de aprender com os erros.

(ii) Carmeli et.al. (2009) confirmaram em seus estudos as hipóteses de que a segurança psicológica está relacionada com os comportamentos de aprendizagem nas organizações e atua como mediadora entre relações interpessoais de elevada qualidade e os comportamentos de aprendizagem.

(iii) as pesquisas de Kostopoulos e Bozonielos (2011) suportaram também a relação entre a segurança psicológica das equipes e os comportamentos de aprendizagem, propondo um papel mediador dos comportamentos de aprendizagem na relação entre a segurança psicológica e o desempenho das equipes e indicando que o desempenho pode, portanto, ser facilitado pela presença de um clima de segurança psicológica.

(iv) Kumako & Asumeng (2013) investigaram a relação entre segurança psicológica e comportamento de aprendizagem em 57 equipes, de cinco instituições bancárias de Ghana. Os autores concluíram que segurança psicológica da equipe está positivamente relacionada ao comportamento de aprendizagem da equipe; e a liderança da equipe transformacional modera relação entre segurança psicológica da equipe e comportamento de aprendizagem da equipe.

(v) Ortega et.al. (2014) identificaram uma relação positiva e significativa na relação segurança psicológica e aprendizado de grupo, e reforçaram as conclusões de outros trabalhos de que a segurança psicológica tem também impacto na implementação de novas tecnologias nas organizações, uma vez que a possibilidade de colocar questões e abordar facilita a aprendizagem coletiva durante a implementação da tecnologia (NEMBARD & EDMONDSON, 2006).

(vi) Swain (2018) identificou que segurança psicológica e simpatia pelo líder conduziam a um melhor fluxo de informações no grupo, melhorando o desempenho de 320 trabalhadores do Amazon Mechanical Turk nos EUA.

(vii) Numa pesquisa realizada com equipes de cirurgia cardíaca, Edmondson et.al. (2001) verificaram que as equipes com níveis mais elevados de segurança psicológica apresentavam maior probabilidade de se envolver em processos de inovação.

(viii) Wang et al. (2018) desenvolveu um modelo de mediação moderada de vários níveis e examinou os papéis que a segurança psicológica e o compartilhamento de conhecimento desempenham no relacionamento entre a liderança humilde e a criatividade de 106 líderes e 328 membros da equipe de 50 empresas de software na China.

Os autores concluíram que: a segurança psicológica media a relação entre a liderança humilde e a criatividade do seguidor; o compartilhamento de conhecimento modera a relação entre segurança psicológica e criatividade do seguidor; e a influência indireta da liderança humilde na criatividade do seguidor é mais forte quando o compartilhamento de conhecimento é alto.

(ix) na dissertação de Ferreira (2017) a autora tendo por base o trabalho de Edmondson (1999) analisou a relação entre segurança psicológica e comportamentos de aprendizagem grupal, numa amostra de 82 equipes em contexto organizacional português, identificando um efeito mediador parcial dos comportamentos de aprendizagem grupal nas relações entre segurança psicológica e desempenho, viabilidade e melhoria de processos de grupo.

(x) Palácio (2017) em sua dissertação testou num estudo empírico com 82 equipes de trabalho pertencentes a variados setores de atividade, o papel mediador dos comportamentos de aprendizagem grupal na relação entre o capital psicológico e a eficácia grupal, e a partir dos resultados obtidos demonstrou a relevância do capital psicológico e dos comportamentos de aprendizagem grupal na eficácia das organizações.

(xi) Zaman & Abbasi, (2020) examinaram o impacto da liderança transformacional no comportamento de aprendizagem individual, sob condições mediadoras de segurança psicológica e influência moderadora de evitação da incerteza em 350 funcionários de quatro empresas do setor de telecomunicações do Paquistão. Os autores concluíram que a liderança transformacional e a relação de comportamento de aprendizagem individual são parcialmente mediadas pela segurança psicológica.

(xii) Um estudo de realizado com equipes do Google, denominado Projeto Aristóteles, investigou os fatores que influenciavam as equipes na operação de forma mais eficaz, explorando diversos aspectos como dinâmicas de grupo, conjuntos de habilidades individuais, traços de personalidade e inteligência emocional (GRAILEY et al., 2021). A partir de seus estudos, os pesquisadores descobriram que a segurança psicológica foi o fator diferenciador crítico entre equipes bem-sucedidas e demais equipes (POTIPIROON & FORD, 2021).

Mesmo funcionários com altas capacidades e nível destacado de inteligência, demonstravam necessidade de atuar num ambiente psicologicamente seguro para contribuírem com suas habilidades (EDMONDSON, 2020).

(xiii) Bessler (2023) em sua dissertação de mestrado, analisou a relação entre Cultura de Aprendizagem e Segurança Psicológica dentro de uma empresa brasileira, e identificou que, de modo geral, os profissionais não se sentem amparados para tomar riscos, ainda que calculados, dentro de sua equipe ou da empresa, e sugeriu que permitir que os empregados assumam riscos é importante para o aprendizado organizacional, porque é um elemento chave para a experimentação e a inovação.

3. Metodologia

3.1 Tipo de Pesquisa

A fim de compreender a relação entre segurança psicológica e aprendizado nas organizações, em sua complexidade, esta pesquisa adotou um desenho descritivo-analítico com abordagem qualitativa (ARINO et al., 2016), visto que possibilita explorar tópicos relevantes; encontrar respostas para os problemas identificados e descrever processos (RYNES & GEPHART, 2004). O tipo de pesquisa deste trabalho é descritiva-analítica com abordagem qualitativa e interpretativista, que buscou obter respostas a partir das experiências e percepções de fontes selecionadas e partir dos dados coletados permitiu uma análise de conteúdo. Para este estudo, a pesquisa usa a interpretação do que percebe, observa e entende nas narrativas (CRESWELL, 2010).

3.2. Coleta e análise de dados

Neste trabalho, foram coletados dados primários, mediante a realização de entrevistas semiestruturadas de vinte e cinco (25) funcionários de diferentes organizações. Para garantir o princípio da confirmação da percepção, os 25 entrevistados foram distribuídos segundo suas características demográficas (resumidas no Quadro 5). Todos foram selecionados de acordo com a conveniência de acesso, buscando equilíbrio de gênero e diversidade de cargos, setores e empresas.

Os entrevistados fazem parte de diferentes grupos em organizações de setores de indústria diversos. Dos 25 selecionados, 12 são mulheres e 13 são homens. Das organizações que os entrevistados trabalham, 2 são públicas e as demais, privadas. Apenas 4 entrevistados trabalham em empresas estrangeiras e os outros 21, em empresas brasileiras. 22 entrevistados trabalham no Brasil, majoritariamente no Rio de Janeiro e apenas 2 em São Paulo. E os outros 3 entrevistados trabalham em outros países (EUA e Portugal).

As entrevistas foram realizadas na modalidade online, via plataforma Skype, entre outubro de 2024 e fevereiro de 2025, com duração em torno de 30 minutos cada.

No Quadro 5 a seguir, são detalhados os perfis demográficos de cada um dos entrevistados.

Quadro 5: Informação Demográfica dos Vinte e Cinco Funcionários Entrevistados

Entrevistados (E)	Gênero	Idade	Cargo	Área de Atuação	Setor Indústria
1	Feminino	38	Coordenadora	Finanças	Banco Público
2	Feminino	28	Editora de Software	Edição	Comunicação
3	Feminino	26	Analista de RH	Recursos Humanos	Plataforma Digital de Conteúdo e Vendas
4	Masculino	38	Gerente de Programas	Gerenciamento de Projetos	Aviação
5	Feminino	34	Especialista em Marketing	Marketing	Tecnologia
6	Feminino	28	UX Design Pleno	Experiência do Usuário	Assessoria de Cidadania
7	Masculino	31	Analista de Planejamento e Orçamento	Finanças	Logística e Mineração
8	Feminino	30	Especialista Financeiro	Finanças	Bebidas
9	Masculino	30	Analista Comercial Pleno	Comercial	Óleo e Gás
10	Feminino	25	Advogada	Direito Empresarial	Empresarial e Tributário
11	Masculino	24	Assistente de Desenvolvimento de Produtos	Design de Produto	Moda
12	Feminino	28	Gestora de Comunidade	Growth	Assessoria de Cidadania
13	Masculino	30	Analista de Finanças	Finanças	Mineração e Logística
14	Feminino	25	Advogada	Direito Civil	Civil
15	Feminino	29	Consultora de Auditoria	Risco e Controle	Auditoria
16	Masculino	26	Assistente de Logística	Logística	Lubrificantes Automotivos
17	Feminino	31	Especialista de Dados	Business Intelligence	Cosméticos
18	Masculino	32	Engenheiro de Software	Desenvolvimento Web	Tecnologia
19	Feminino	32	Desenvolvedora de Software	Growth	Saúde

20	Masculino	29	Gestor de Produto e Design	Produto e Design	Assessoria de Cidadania
21	Masculino	31	Analista de Controle de Custos	Custos	Óleo e Gás
22	Masculino	30	Líder de Projeto	Gerenciamento de Projetos	Consultoria
23	Masculino	28	Analista de Dados	Business Intelligence	Banco Privado
24	Masculino	32	Analista de Dados	Business Intelligence	Varejo de Luxo
25	Masculino	34	Assistente Fiscal	Corretagem de Imóveis	Fiscalização Pública

Fonte: Elaborado pela autora

Foram feitas duas entrevistas de pré-teste para certificar que o roteiro trazia respostas para o fenômeno estudado. O conteúdo extraído das primeiras entrevistas estava de acordo com a situação problema da pesquisa e as entrevistas seguintes foram realizadas dentro do mesmo modelo. Além disso, o modelo de entrevistas mostrou-se suficiente em consonância com o princípio da saturação e não há relação prévia à pesquisa entre pesquisadora e participantes.

O roteiro de entrevista, apresentado na Quadro 6, foi elaborado com base nos conceitos de cultura de aprendizagem e segurança psicológica abordado no Referencial Teórico desta pesquisa. A partir desses fundamentos foi selecionada uma lista de perguntas que poderiam nos mostrar na prática os níveis de Segurança Psicológica nos grupos que os entrevistados pertencem e se impactam a Cultura de Aprendizagem das organizações. Dessa forma, será possível entender como os funcionários percebem a Segurança Psicológica e a Cultura de Aprendizagem no ambiente profissional que estão inseridos; se existe apoio e intervenções por parte das organizações e dos colegas de trabalho quanto à Segurança Psicológica e à Cultura de Aprendizagem e; quais seriam as consequências para eles da Segurança Psicológica e da Cultura de Aprendizagem. As questões foram separadas em três partes, que foram denominadas categorias temáticas:

- (i) Percepção dos Funcionários referente a Segurança Psicológica e a cultura de aprendizagem;
- (ii) Apoio e intervenções referentes a Segurança Psicológica e a cultura de aprendizagem;
- (iii) Consequências da Segurança Psicológica e da cultura de aprendizagem.

Quadro 6: Roteiro da Entrevista Semiestruturada.

Categoria Temática	QUESTÕES
1. Percepção dos Funcionários referente a Segurança Psicológica e a Cultura de Aprendizagem	<ol style="list-style-type: none"> 1. Você se sente confortável para ser você mesmo no ambiente de trabalho? 2. Você se sente seguro para experimentar novas ideias e abordagens e correr riscos interpessoais no seu ambiente de trabalho? 3. Você se sente confortável para buscar feedback, compartilhar informações, pedir ajuda e falar sobre erros no seu ambiente de trabalho? 4. Na sua equipe, você sente que pode falar abertamente sobre erros sem medo de punição ou julgamento? 5. Você acredita que na sua equipe, quando alguém comete um erro, é comum que isso seja usado contra ela no futuro? 6. Você sente que o seu ambiente de trabalho incentiva a reflexão e a revisão de pressupostos e o questionamento de processos? 7. Você acredita que ninguém na sua equipe agiria deliberadamente para prejudicar o seu trabalho? 8. Na sua equipe, as opiniões dos colegas são ouvidas com atenção e respeito? 9. Você percebe que as pessoas ajustam suas visões com base em novas informações e insights coletivos? 10. Você concorda que é fácil discutir problemas na sua equipe? 11. Você concorda que é difícil pedir ajuda a outros membros da sua equipe?
2. Apoio e intervenções referentes a Segurança Psicológica e a Cultura de Aprendizagem	<ol style="list-style-type: none"> 1. Na sua organização, você sente que há incentivo para testar novas ideias e abordagens? 2. Na sua equipe, há regularmente um tempo para descobrir maneiras de melhorar os processos de trabalho? 3. A sua equipe tende a lidar com diferenças de opinião em particular em vez de abordar diretamente em grupo? 4. Na sua organização, o trabalho em equipe é incentivado para a solução de problemas? 5. Na sua equipe, os membros estão abertos às contribuições e visões dos outros para alcançar os objetivos das tarefas? 6. Na sua equipe, quando as pessoas dão sua opinião, também perguntam o que os outros pensam? 7. As pessoas na sua empresa são reconhecidas quando aprendem? 8. A sua empresa apoia as pessoas que assumem riscos calculados?
3. Consequências da Segurança Psicológica e da Cultura de Aprendizagem	<ol style="list-style-type: none"> 1. Você se sente à vontade para receber feedback e opiniões honestas no seu ambiente de trabalho? 2. Na sua equipe, o receio de ser excluído impacta a troca de ideias e compartilhamento de informações? 3. Você percebe que as novas ideias e visões trazidas pelos seus colegas são incorporadas na equipe de forma que os membros tendem a reproduzir comportamentos uns dos outros? 4. A sua empresa encoraja as pessoas a pensarem com uma perspectiva global (pensar no todo)? 5. Você acredita que aprende muito no seu dia a dia na empresa, em seus projetos, tarefas, interações com colegas?

Fonte: Elaborado pela autora

A fim de uniformizar a referência do pesquisado e otimizar o tempo, o roteiro de entrevistas foi enviado preliminarmente aos participantes. As entrevistas foram transcritas na íntegra, e alimentaram a análise de conteúdo sobre os temas abordados, sendo que cada dimensão apresentada no Quadro 6 foi transformada em uma categoria teórica-dedutiva (MARYING, 2014).

Os dados foram tratados através do método de análise de conteúdo, conhecido por um conjunto de técnicas que descreve o conteúdo da mensagem por transcrições de entrevistas ou documentos, mas é papel do pesquisador analisar o conteúdo e identificar as categorias recorrentes nos textos (BARDIN,

1977; BAUER e GASKELL, 2002). As técnicas utilizadas para a coleta dos dados na presente pesquisa visam afastar potenciais interferências ou julgamentos de cunho pessoal sobre os resultados obtidos (MAYRING, 2014 e GIL, 1999).

A análise das transcrições das entrevistas foi feita à luz do referencial teórico apresentado neste estudo, principalmente no que diz respeito aos conceitos de Segurança Psicológica e Aprendizagem Organizacional. Além disso, a coleta de dados se deu de forma bruta, sendo necessário planilhar as respostas de cada entrevistado para cada pergunta. A partir do conteúdo das entrevistas organizado por questões e categorias, foi possível entender como cada ambiente funciona, quais os níveis de Segurança Psicológica presentes e se existe uma Cultura de Aprendizagem nas organizações.

A análise de conteúdo é composta por três etapas (BARDIN, 1977). A primeira etapa, chama de pré-análise, as entrevistas foram gravadas, transcritas e separadas individualmente. Após isso, os dados foram organizados e agrupados em tabelas de acordo com as categorias do questionário. A última etapa foi dedicada à interpretação dos dados e investigação de resultados. Nessa etapa, foi necessária a releitura do referencial teórico para entender trechos marcantes das entrevistas e identificar os elementos abordados na revisão da literatura.

A investigação seguiu os preceitos de validação qualitativa (GOLASFSHANI, 2003), e conduziram a análise com uma intensa preocupação ética (KORO-LJUNGERG, 2010).

3.3 Limitações do Método

A natureza qualitativa do método adotado neste estudo apresenta limitações, como o caráter interpretativo da análise, sujeita à subjetividade do pesquisador, que pode não ser completamente neutro em suas análises.

Durante todas as entrevistas realizadas, buscou-se ter muito cuidado para não intervir e deixar espaço para que os participantes falassem livremente das questões que achassem mais pertinentes, num tema que envolve percepção e sentimentos de natureza pessoal, o distanciamento completo é muito difícil, tanto do pesquisador quanto dos entrevistados. Houve esforço para manter a objetividade da pesquisa, mas os vieses podem moldar a maneira como o pesquisador vê e entende os dados à luz de suas experiências anteriores (CRESWELL, 2021).

No que diz respeito aos entrevistados, a pesquisa qualitativa também possui limitações quanto à veracidade e precisão das respostas fornecidas e o pesquisador não tem muitos meios para evitar essas distorções.

Além disso, o trabalho pode ter limitações pois os entrevistados têm idades próximas, e a participação de entrevistados mais velhos pode enriquecer a pesquisa com a experiência profissional.

4. Descrição e Análise de Dados

Este capítulo tem como objetivo descrever e analisar os resultados obtidos nas entrevistas semi-estruturadas que buscaram entender a relação da Segurança Psicológica com a Cultura de Aprendizagem dos funcionários.

Para estruturar a análise dos dados foram utilizadas as três categorias temáticas que agrupavam as perguntas do roteiro de entrevista (Quadro 6).

4.1 Categoria temática 1: Percepção dos Funcionários referente a Segurança Psicológica e a cultura de aprendizagem

Nesta categoria, o trabalho busca entender se os entrevistados relacionam a Segurança Psicológica à cultura de aprendizagem no ambiente de trabalho e, como eles acham que isso poderia afetar o processo de aprendizagem e desenvolvimento profissional.

Sobre a compreensão do conceito de Segurança Psicológica, quase todos os entrevistados afirmaram desconhecer-lo, sendo apenas um definiu o conceito bem próximo que a literatura aborda e a maioria correlacionou o conceito com bem-estar emocional, *burnout*, estresse e consequências que podem ser identificadas em profissionais com cargas de trabalho exaustiva.

Inicialmente, foi perguntado se os entrevistados se sentiam confortáveis para serem eles mesmos no ambiente de trabalho e a maioria dos entrevistados (E) afirmou que sim, assim como a entrevistada 2 relatou durante a entrevista.

“Sim, hoje sim, eu acho que eu tenho uma equipe bem diversa, tem chefes mulheres, é uma equipe mais jovem, é um pessoal mais menos formal. Eu acho que esse ambiente mais amigável me ajuda a ser eu mesma. Eu nunca precisei criar um personagem dentro do meu ambiente de trabalho.” (E2)

Os poucos entrevistados que afirmaram não se sentirem confortáveis, relacionam ao fato de que o ambiente de trabalho é diferente de outros ambientes e que precisam ser comportar como profissionais, às vezes criando um filtro para interagir com as pessoas ou mudar a imagem que passa para os colegas.

“Não. Eu sinto que muitas coisas eu não aprovo no trabalho. Eu preciso segurar um pouco e passar uma imagem mais política.” (E8)

Esses relatos estão em linha com a abordagem de Carmeli et al. (2010),

na qual o autor defende que o clima na equipe pode ser favorável ou não quanto à confiança interpessoal, respeito mútuos e percepção que seus colegas não rejeitarão as pessoas por serem elas mesmas. Já uma outra parte dos entrevistados afirmou que conseguem ser eles mesmos apenas em algumas situações, quando estão com pessoas de mesmo nível hierárquico ou abaixo. Esses entrevistados disseram que conforme o nível de cargo sobe, o comportamento deles muda para interagir com os colegas. O depoimento do entrevistado 11 mostra um contexto oposto de um ambiente psicologicamente seguro, onde os indivíduos podem demonstrar seu “verdadeiro eu” (GRAILEY et al.,2021).

“Sim, só que depende de quem está na sala ou de quem está no escritório e quando o cargo das pessoas é um pouco maior que o meu. Eu tenho que ficar um pouco mais contido, né? Segurar a fala, segurar alguns trejeitos e tudo mais.” (E11)

É oportuno ressaltar que a maioria dos entrevistados que responderam se sentirem confortáveis em serem eles mesmos, justificaram que o ambiente de trabalho proporciona um clima amigável, diverso e respeitoso com as diferenças (CARMELI et al., 2010; GRAILEY et al.,2021), conforme identificamos no ambiente relatado pelo entrevistado 6.

“Sim, a empresa que eu estou é uma empresa onde tem como cultura, a diversidade, então eles prezam realmente para que cada um seja do jeito que é. Não tem nenhuma diretriz ali para você seguir. É apenas ser um bom profissional, mas ser quem você é. Então, eu me sinto sim confortável.” (E6)

Em seguida foi perguntado aos entrevistados se eles se sentem seguros para experimentar novas ideias e abordagens e correr riscos interpessoais no ambiente de trabalho.

A grande maioria respondeu afirmativamente, sendo motivados e incentivados pela liderança e pela cultura da organização, assim como Edmondson (1999), Carmeli (2007) e Hirak et.al. (2012) exploram em seus estudos. As organizações que os entrevistados pertencem conseguem cultivar um ambiente no qual os indivíduos podem expressar suas opiniões, e se engajam de forma construtiva em conflitos ou confrontos, pois sentem que é seguro experimentar e correr riscos interpessoais, sem se concentrar na autoproteção (NEMBHARD & EDMONDSON, 2011).

“Sim, a empresa não tem uma diferenciação por mais que a gente tenha cargos diferentes, uma hierarquia e tudo mais. Mas, o ambiente é muito igual para todo mundo assim. Então, eu tenho acesso fácil ao diretor, ao CEO, à minha líder direta. E isso me faz com que eu me sinta segura também, né, tanto para circular em todos os níveis hierárquicos quanto trazer ideias, porque é uma empresa que tem uma cultura muito de escuta também.” (E3)

“Sim, a empresa que eu estou hoje não me freia em nada. Eles são super ativos em ouvir. O que eu tenho a propor, mesmo que seja uma ideia idiota, acho que vale a pena tentar, falhar rápido e tentar converter o problema com uma solução rápida, sabe? E usando pouco recurso. Então, eles tentam incentivar bastante essa cultura de tentativa e erro, mas errar rápido e com menos custo, até para incentivar também a ter melhoria contínua, novas ideias e tal. A cultura é bem forte nesse sentido, não tem nenhum bloqueio de não criar, não experimentar, não desenvolver algo novo que acho que vai potencialmente melhorar a produtividade do time ou agregar valor.” (E4)

Alguns entrevistados relacionaram a sua insegurança com a falta de experiência, e/ou pouco tempo de carreira, que os deixa desconfortáveis para se manifestar e entendem que estão em período de aprendizagem, como relatado pelo entrevistado E10:

“Ainda não. Eu acho que ainda não, porque tem pouco tempo que eu estou lá, sabe? Eu percebo que até mesmo a advogada sênior se manifesta mais, tem teses mais inovadoras, mas eu ainda prefiro seguir assim.” (E10)

Um entrevistado enfatizou que o nível hierárquico influencia o ambiente organizacional, afirmando que dependendo do cargo é confortável testar novas ideias e abordagens assim como correr riscos interpessoais, mas se o cargo é mais alto ou há interação com pessoas de outras equipes, existe uma insegurança.

Esse relato vai em sentido oposto ao que Garvin (2008) defende para uma organização que aprende, pois, para aprender, os indivíduos devem se sentir seguros de que não vão sofrer crítica ou reprovação ao discordarem de outros membros independente de seu nível hierárquico. Além de ratificar a definição de cultura perigosa de Edmondson (2020), em que o medo inibe o aprendizado e a cooperação, dando espaço para o silêncio, passando ideia de segurança e proteção. Assim, o ambiente de trabalho estimula os colaboradores continuarem em suas zonas de conforto do que se arriscarem e se imporem nas situações.

Foi questionado também aos entrevistados se eles se sentem confortáveis para buscar *feedback*, compartilhar informações, pedir ajuda e falar sobre erros no ambiente de trabalho e todos disseram que sim, sendo que a maioria destacou que a cultura da empresa e as pessoas são fatores determinantes para criar um ambiente em que o erro faz parte do processo de aprendizagem e desenvolvimento dos profissionais e da empresa, em linha com as pesquisas de Detert e Edmondson (2011) e contrariando os resultados do trabalho de Bessler (2023) dentro de uma empresa brasileira, que identificou que, de modo geral, os profissionais não se sentem amparados para tomar riscos, ainda que calculados, dentro de sua equipe ou da empresa.

“Sim, 100%. Não há nenhum problema nesse sentido. Eu acho porque as pessoas são jovens também e os mais velhos já traçaram o mesmo caminho que eu. Um dia os líderes foram estagiários no mesmo escritório.” (E14)

“Buscar feedback, sim. Pedir ajuda e falar sobre erros, mais ou menos. Quando tem algum momento que eu preciso de uma ajuda maior, geralmente, de um erro que é meu, eu não sinto tanto suporte assim, mas pode ser pessoal.” (E15)

“Acho que sim. Então, eu tenho um problema com isso, acho que depende do ambiente, né? Mas, nesse onde eu estou, eu fico mais à vontade de pedir ajuda, é da cultura da nossa equipe perguntar se está precisando de ajuda. Não dá para acertar tudo, né? Sempre buscar minimizar o máximo possível, porque muitas informações que a gente passa, circula para nível gerencial, diretoria, para os acionistas, então acaba que a gente sempre tem muito esse cuidado.” (E7)

No relato do E14, os mais experientes têm a empatia e se colocam no lugar dos mais novos, visando o caminho que ainda têm para percorrer. O E7 comentou como o ambiente de trabalho atual é colaborativo e de ajuda constante a fim de obterem dados e apresentarem resultados de excelência. É válido dar destaque aos relatos do E7, que compartilhou a experiência anterior onde o ambiente de trabalho era muito competitivo, de pressão e inseguro psicologicamente, e como tem se sentido surpreso no início da sua trajetória na atual organização, onde o clima é de parceria e desenvolvimento.

Contudo, é válido destacar que os entrevistados E20 e E22 afirmaram que as suas respectivas empresas dão mais suportes aos cargos mais baixos e eles, como líderes de equipe, têm o papel de construir um ambiente colaborativo que entende que o erro faz parte do processo, em que as pessoas não têm medo de

pedir ajuda e se mostram disponíveis uns aos outros, mas quando eles precisam do suporte de seus superiores, não sentem a mesma conexão, proximidade e amparo. O comportamento desses dois entrevistados está em linha com o que Mckinsey (2021) e Edmondson & Lei (2014) defendem, o ambiente de ajuda mútua pode ser promovido pelos líderes e pelos exemplos que eles são na equipe, admitindo erro, expondo ideias ou pedindo ajuda.

Com o intuito de analisar a colaboração entre os membros de equipe e enfatizada nos trabalhos de Edmondson (2008), questionamos se é difícil pedir ajuda aos colegas. A maioria dos entrevistados respondeu negativamente a questão, destacando a disponibilidade e fácil acesso das pessoas quando o outro precisa de um suporte.

Por outro lado, os entrevistados que concordaram ser difícil pedir ajuda aos outros, trouxeram diversas motivações como: a dificuldade de se expressar e admitir que precisa do outro, a falta de conhecimento dos pares para gerar uma discussão rica, a indisponibilidade e falta de colaboração quando precisa da ajuda de outras equipes.

“Não na minha equipe. O pessoal é muito solícito, até porque todos trabalham em prol de uma única finalidade (...) quando começa a envolver outras áreas é que as coisas se complicam. Mas o time de projeto trabalha unido com o propósito de entregar as sondas, de finalizar o projeto dentro de prazo, dentro do orçamento e com segurança.” (E21)

“No meu cenário, sim. Porque como eu trabalho com dados e sou a única pessoa que tem de dados, às vezes, as informações que eu preciso não tem ou um sistema que me permite pegar essa informação. Ou realmente não tem mesmo. Então, trabalhar com dados é chato e difícil, porque como eu sou o único analista de dados na empresa, eu fico meio perdido.” (E24)

Ainda sobre os erros dos processos, foi perguntado aos entrevistados se, na equipe deles, eles sentem que podem falar abertamente sobre falhas sem medo de punição ou julgamento. A maioria dos entrevistados afirmou que existe abertura para falar sobre os erros, e ressaltou como é importante compartilhá-los para reduzir possíveis danos e mitigá-los em casos futuros.

Esses entrevistados estão inseridos em organizações que entendem que o processo de aprendizagem está no compartilhamento de conhecimentos a partir da experimentação, falhas que fazem parte da rotina e reflexão dos erros (KUCHARSKA & REBELO, 2022; SHIN et al., 2017). Aqueles entrevistados que afirmaram que não é sempre que existe uma abertura para falar sobre erros,

reiteraram que esse contexto é acentuado principalmente em equipes externas ou com cargos hierárquicos superiores, na qual percebe-se sentimentos de medo e insegurança (CARMELI, 2007; HIRAK, 2012; EDMONDSON, 1996).

“Sim, é tranquilo. Mas eu mudei de equipe tem 6 meses. E já nessa equipe de agora, é mais ainda. E a outra equipe era na mesma empresa e tinha menos abertura. Agora tem mais abertura, mais incentivo a falar.” (E9)

Quando os entrevistados foram questionados se eles acreditam que um erro cometido por alguém da equipe, pode ser usado contra eles no futuro, a maioria afirmou que essa conduta não existe nas equipes e que, em geral, as organizações tratam o erro de forma pontual, reversível e como um aprendizado. Alguns entrevistados destacaram que se os erros forem graves ou com impacto grande e negativo para empresa, as pessoas podem sofrer uma consequência, mas os relatos levaram a crer que os entrevistados percebem o ambiente como seguro, vivenciam um clima de abertura à comunicação de erros, e que existe nas organizações a crença partilhada que erros que fazem parte da rotina não seriam usados de forma incriminatória (CARMELI, 2007; HIRAK et.al., 2012; EDMONDSON, 1996).

Os entrevistados foram questionados se sentem que o ambiente de trabalho incentiva a reflexão e a revisão de pressupostos e questionamento de processos. A maioria respondeu afirmativamente, embora alguns entrevistados tenham destacado que essa prática é inviabilizada por fatores como alta demanda, equipe reduzida, resistência de alguns colegas e burocracia para mudar alguns processos.

Buscando entender mais sobre a percepção dos entrevistados de como é o ambiente de trabalho, foi perguntado se eles acreditam se alguém poderia agir deliberadamente para prejudicar o trabalho deles. Assim, é possível perceber se existe uma crença de que os membros do grupo que os entrevistados pertencem têm boas intenções (EDMONDSON, 1999; EDMONDSON et al., 2019). Por mais que a maioria tenha respondido que não, um número significativo relatou já ter presenciado o desligamento de pessoas com esse tipo de atitude ou ter vivenciado situações semelhantes em experiências anteriores. Entretanto, alguns relataram que existem colegas que poderiam agir para se sobressair em alguma situação ou para apontar o erro do outro e tirar o foco do seu próprio erro. Outros três entrevistados não descartam a possibilidade de isso acontecer, sendo o E25 afirmou que acredita ter sido vítima no atual trabalho.

“Sim, se uma pessoa quiser prejudicar, daria sim, porque eu sou responsável por notas oficiais, notas de compra. Então, por exemplo, se subissem com uma nota, eu teria que responder, né? Então, de certa forma, dá para prejudicar ou como aconteceu nesse próprio setor que eu fui transferido para ele, que não é onde eu trabalhava. Eu senti que essa transferência não foi só porque estava precisando de gente, mas eles, de certa forma, quiseram meio que me prejudicar um pouco, sabe? Eu não tenho como provar, mas infelizmente são coisas que acontecem, né? Então, essa própria questão da transferência é possível, às vezes, ser utilizada como método de prejudicar o funcionário, entende? Mas a gente não tem como provar, né?” (E25)

Outro ponto que foi apresentado pelos entrevistados diz respeito à atenção e respeito com as opiniões dos colegas e praticamente todos disseram que suas respectivas organizações incentivam a escuta ativa, mesmo que alguns entrevistados tenham comentado que as opiniões só são ouvidas com atenção e respeito quando vem de cargos mais altos. Esse sentimento pode ser visto no relato do E13:

“Eu trabalho em uma parte não muito hierarquizada, então acho que todo mundo é tratado da mesma forma. Eu sou a pessoa há mais tempo na área. Às vezes, eu estou fazendo a mesma coisa com especialista e sou tratado igual a ele. Então, não vejo essa diferenciação. E aí, claro, para pessoas de fora, dependendo para quem vai mandar um material ou informação, eu prefiro que um gerente envie, por exemplo, por questão de senioridade, mas se for abaixo, eu envio sempre, eu estou lá sem problema.” (E13)

A maioria dos entrevistados percebe que as pessoas ajustam suas visões com base em novas informações e *insights* coletivos, mantendo uma conversa aberta e colaborativa, conforme o clima organizacional definido por Nembhard & Edmondson (2011) que é possível ter discussões produtivas, permitindo a prevenção precoce de problemas e a realização de objetivos compartilhados. Em geral, as pessoas entendem que quanto mais ideias e participações, mais valor vai agregar ao negócio da organização.

É possível, nesse momento das entrevistas, identificar uma das cinco disciplinas de Senge (1990), a aprendizagem em grupo, tendo as equipes a capacidade de desenvolver o diálogo, o raciocínio comum e a ação coordenada como o melhor resultado da aprendizagem. As narrativas seguiram a mesma tendência quando os entrevistados foram questionados sobre a facilidade de

discutir problemas na equipe, afirmando que não é difícil falar sobre problemas e que conseguem desenvolver uma troca para chegarem na solução. Contudo, os entrevistados E12 e E20 comentaram sobre o papel da liderança nos momentos de troca de ideias e informações e, como líderes, precisam atuar para as discussões terem fim e os colegas chegarem na solução juntos, caracterizando um ambiente de organização que aprende a partir de uma liderança que apoia a aprendizagem (GOH, 2019).

“Sim, com certeza. A gente traz sempre é para discussão, para trazer novas soluções, mas é algo que eu coloco sempre para eles: o problema sempre tem que vir com alguma solução para a gente pensar junto, não estou aqui só para resolver o problema, eu estou aqui para ajudar a chegar na solução junto com o colaborador, enfim, ajudar a conquistar.” (E12)

“Na minha equipe, talvez, eu diria que sim. Eu digo talvez porque conflitos sempre acontecem, mas a gente tem um equilíbrio muito grande no time, sendo bem honesto. Então, quando a gente tem trocas, elas geralmente precisam ser muito bem fundamentadas, porque como é uma área que trabalha diretamente com dados, é diferente das relações de negociação e facilitação onde você não necessariamente tem um dado palpável para poder apresentar..., mas se existir uma discussão muito boa entre a equipe e no final entra o embate, não sai de nenhum lado, eu acabo intervindo e ajuda a tomar a decisão. Acho que você tem que ter o democrático, mas às vezes você também tem que dar um pouco de puxão e dar seu ponto de vista em alguns momentos, né?” (E20)

O entrevistado E22, ainda sobre a facilidade de discutir problemas na equipe, trouxe um relato da sua percepção em relação à sua equipe. O E22 lidera uma equipe em uma organização portuguesa e, atualmente, está inserido em um projeto que é o único brasileiro. Para ele, a diferença cultural influencia muito e tem se deparado com alguns embates e dificuldade de passar algumas informações.

“Sim, acredito que sim. O pessoal é bem aberto, bem unido e colaborativo. Eu trabalho diretamente com Portugal, só com portugueses. Hoje em dia, eu sou o único brasileiro. Na equipe, a gente tem muitas diferenças culturais. Parece que não. A gente tem a mesma língua e tal. Mesma língua entre aspas, né? Porque também tem muita coisa que difere do português do Brasil para o de Portugal. Mas nós temos diferenças culturais muito grandes. Então, eu sinto que, por conta disso, a gente se depara com alguns embates, eu tenho dificuldade de passar a forma que eu penso para eles. Hoje em dia, já é

um pouco mais amenizada, mas eu passei muito por isso, de ter dificuldade para passar uma determinada informação, uma determinada diretriz. Assim, como eu, sinto que eles de vez em quando têm também comigo.” (E22)

4.2 Categoria temática 2: Apoio e intervenções referentes a Segurança Psicológica e a cultura de aprendizagem

Nesta categoria busca-se entender se os entrevistados acreditam que existem intervenções organizacionais que poderiam ajudar a lidar com a falta de Segurança Psicológica no ambiente de trabalho e que tipo de suporte seria mais útil para não impactar o processo de aprendizagem dos colaboradores.

Para analisar o conceito de *organização que aprende* (SENGE, 1990), algumas perguntas foram direcionadas para identificar se as organizações possuem habilidade de inovar, melhoria contínua, capacidade de se transformar e vivenciar cinco disciplinas: pensamento sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada e aprendizagem em equipe.

O relato do entrevistado 20, gestor de uma *startup*, confere atenção no que tange ao momento que a empresa vive e a cultura de aprendizagem necessária para os colaboradores.

“Eu acredito que sim. Em alguns momentos, é um pouco mais difícil pela característica do modelo de negócio, porque quando você tem um bug específico e você tem um time muito estruturado e você já está com uma empresa sólida, é muito mais fácil você sair desdobrando um monte de ideias e tentar construí-las rápido porque você já tem uma empresa estruturada e você não oferece risco ao modelo de negócio. Na nossa situação é um pouquinho diferente, porque as nossas escolhas costumam ser caras, né? Quando você tem um time pequeno e que você precisa de uma velocidade de aprendizado muito grande, você sempre tem que garantir que você está olhando para a direção certa. Então, a gente consegue testar muitas ideias, mas nem sempre aquilo que você acredita é o mais ideal para o momento da empresa, porque existem prioridades financeiras da empresa, né?” (E20)

Em paralelo, os entrevistados que trabalham em empresas mais maduras, que afirmaram que há incentivo da empresa para testar novas ideias e abordagens, relataram que existem obstáculos para que isso seja colocado em prática, como processos já bem definidos e que funcionam, receio de testar o novo e dar errado, sem espaço na rotina para testar algo novo e falta de flexibilidade dos profissionais que ocupam cargos mais altos. Essa resistência no ambiente de

trabalho para inovação acaba interferindo na construção de uma equipe segura, em que os colaboradores se envolvem mais em processos criativos, ligados diretamente à tomada de decisão, experimentação e soluções não convencionais em situações incomuns (FRAZIER et al., 2017). Outro aspecto igualmente importante percebido durante as entrevistas foi a necessidade de se criar um tempo dedicado exclusivamente para melhorias de processos. A maioria dos profissionais disse não ter um tempo regular para descobrir maneiras de melhorar os processos de trabalho e, geralmente, isso acontece quando dar algum problema e precisa tomar uma atitude no meio da rotina.

Seguindo com a investigação de como o ambiente de trabalho pode interferir na dinâmica das equipes e se as organizações buscam a condição almejada para se tornarem uma organização que aprende (GARVIN et al., 2008; MARSICK & WATKINS, 2003), perguntamos para os entrevistados se as empresas incentivam o trabalho em equipe para solucionar problemas e praticamente todos afirmaram que sim, sendo um pilar da cultura das organizações e de comum acordo que trabalhar em conjunto para chegar em uma solução é melhor do que sozinho.

Essa percepção pode ser relacionado ao olhar de Watkins & Kim (2018), em que uma organização que aprende é valorizada a aprendizagem sistêmica, a aprendizagem individual e a aprendizagem em grupo. Nota-se que esse resultado vai em encontro a pergunta seguinte, quando questionados se os colegas estão abertos às contribuições e visões dos outros para alcançar os objetivos das tarefas, trazendo relatos sobre a colaboração dos membros uns com os outros, escuta ativa e disponibilidade para atuar em prol dos objetivos das tarefas, fatores fundamentais para que os quatro processos de aprendizagem funcionem efetivamente.

Assim como outro ponto importante a ser destacado, a percepção dos entrevistados quando os membros dão sua opinião e abrem para os demais opinarem também e, a maioria disse que não há imposição das ideias e que as pessoas perguntam o que os outros acham para gerar uma discussão rica. Porém, a necessidade de validar a informação com o outro é o que mais motiva os profissionais abrirem a conversa para outros participarem. Por outro lado, grande parte dos entrevistados afirmou que existe uma tendência para tratar diferença de opiniões em particular em vez de abordar diretamente para o grupo.

O incentivo para tomar riscos, mesmo que sejam muito bem calculados, foram pontos trazidos pelos entrevistados durante o questionário. As organizações

valorizam os funcionários com espírito questionador que assumam os riscos e conseguem testar ideias inovadoras, validando a pesquisa de Goh (2019), a qual o autor relaciona a organização que aprende com a cultura de experimentação. Todavia, quando os entrevistados foram questionados se as organizações reconhecem as pessoas quando aprendem, muitos afirmaram que existe o reconhecimento quanto traz algum impacto positivo para a empresa. O acompanhamento da curva de aprendizagem foi relatado por alguns entrevistados, mas foi percebido que a liderança tem papel fundamental no processo e desenvolvimento da aprendizagem no ambiente de trabalho (GOH, 2019), como está nos relatos de dois líderes (E12 e E20).

“Eu acho que, no meu caso, como gestora, eu aprecio quando vejo que o feedback foi bem executado. E isso é um dos pontos que eu coloco para avaliação, que é a capacidade de você pegar o feedback, aprender e executar. E eu sempre coloco esse ponto para apreciar. A gente tem uma cultura de apreciação bem forte na empresa, mas não é só nessa parte do aprendizado em si, na execução, em trazer alguma ideia diferente, em trazer um resultado que faça sentido para empresa.” (E12)

“Nossa, pergunta difícil, medir aprendizado é uma coisa complexa. Eu incentivo muito os meninos do meu time, por exemplo, a sempre estarem estudando, se desenvolvendo. Eu recomendo curso, livro, a gente tem uma sessão dentro do notion, que chama Books Club, que tem 200 e tantos livros para o time ler e aprender, sabe?... Então, a gente aqui dentro até fez um cardzinho de cada um, bem simples mesmo, para mostrar os seus pontos fortes, onde eu preciso me desenvolver, esse aqui são os cursos que eu já fiz, isso é o que eu posso contribuir, mas nunca virou uma métrica específica de desempenho. São metas de atingimento financeiro mesmo, metas semestrais, e aí mediante o atingimento dessa meta, o time tem um crescimento salarial.” (E20)

4.3 Categoria temática 3: Consequências da Segurança Psicológica e da cultura de aprendizagem

Para a compreensão das consequências da Segurança Psicológica no ambiente de trabalho, os entrevistados foram questionados a respeito do comportamento que eles e seus colegas possuem com relação ao papel da Segurança Psicológica e a Cultura de Aprendizagem.

Os entrevistados relataram que não existe o receio de serem excluídos da própria equipe e, com isso, não deixam de compartilhar e trocar ideias com os colegas, motivados pelo fato de se sentirem parte do grupo e entenderem que precisam contribuir para um ambiente de troca.

Até aqui é possível identificar que as equipes já ultrapassaram a barreira da aprendizagem fragmentada, podendo observar traços da aprendizagem compartilhada (KASL et.al.,1997). Aqueles que levantaram informações opostas à maioria, relacionaram o medo de se expressar enquanto são novos na organização e a insegurança faz parte do início da jornada.

Foi questionado também, como as pessoas se comportam diante das novas ideias e visões trazidas pelos colegas, para que possa entender se são incorporadas na equipe de forma que os membros tendem a reproduzir o comportamento uns dos outros. A maioria dos entrevistados afirmou que ideias que dão ser certo ao serem implementadas são aceitas pelos demais sem muita resistência, alegando que as pessoas buscam se espelhar em bons exemplos para se desenvolverem. Foi possível perceber uma certa resistência para aderir as ideias de forma natural e rápida, as pessoas precisam ter garantia que a nova abordagem dá certo, traz benefícios e não acarreta em falhas prejudicando a atual rotina. Foi possível observar, em alguns relatos, que existe aprendizagem contínua, quando o aprendizado sinérgico se torna habitual nos grupo (KASL, MARSICK e DECHANT, 1997). O entrevistado 5 relata como acontece esse efeito multiplicador.

“Sim, acho que é natural. Assim, acho que coisas que a gente consegue ver de ideias novas que foram implementadas por uma pessoa ou uma sugestão que foi benéfica para a empresa, eu acho que isso ecoa naturalmente do resto do time. E as pessoas passam a contribuir mais, porque elas sabem que a pessoa que contribuiu primeiro foi ouvida, escutada e recebeu um bom feedback. Então, por que eu não posso tentar também, sabe? A empresa consegue escutar, os líderes também são bons ouvintes, sabe, independente da sua ideia. E vendo que alguém foi bem-sucedido com uma nova ideia, foi escutada e teve um bom feedback e tirou um benefício para a empresa, é tipo um vírus que se espalha e as pessoas acabam pegando o vírus e tentando contribuir também.” (E5)

Nesta categoria, também foi questionado se a empresa encoraja as pessoas a pensarem com uma perspectiva global, assim como Senge (1990) define em como a quinta disciplina, e os entrevistados relataram dois ambientes diferentes. A maioria afirmou que as pessoas entendem que seu trabalho impacta toda a organização e têm consciência que as atividades precisam fluir entre as equipes, tornando a organização um único sistema.

“Ah, sim, com certeza. Até porque a gente é um banco público. Então, a gente é incentivada a pensar no impacto que o nosso trabalho consegue gerar de externalidade para a sociedade, né? Acho que tudo que a gente faz, a gente tenta sempre entender como que isso pode impactar positivamente no Brasil.” (E1)

“Eu acho que sim. A gente tem muita interface com outros times, por exemplo, que não tem nada a ver com a gente. E se tem alguma atividade que vai influenciar o outro time, a gente costuma pensar assim de uma forma global.” (E19)

Entretanto, tiveram aqueles que sentem que as pessoas não pensam além de seus setores, se fechando em seus núcleos e pensando apenas no seu setor, como se cada grupo tivesse sua própria cultura. O relato do entrevistado 6 mostra como a cultura organizacional pode influenciar as pessoas a não pensarem como um todo.

“A gente sabe os processos de todo mundo, mas a gente não pensa muito de uma forma global. Até porque, semestralmente, cada equipe tem os seus objetivos e as suas metas a serem batidas. A gente sabe que algumas coisas são impactadas por outras áreas e se isso for acontecer, a gente acaba trabalhando em conjunto..., mas, não é uma forma de incentivar a gente a pensar no global. É uma forma só para a gente saber o que está rolando. A gente pensa realmente na nossa equipe, a nossa meta, para conseguir bater.” (E6)

Os entrevistados foram questionados sobre como se sentem para receber *feedback* e opiniões honestas no ambiente de trabalho e nenhum deles afirmou se sentir desconfortável. Tiveram relatos de que precisam melhorar como recebem a opinião de outras pessoas, mas todos entendem que é necessário para atuarem em seus pontos fracos e evoluírem como profissionais.

Os colaboradores entrevistados estão inseridos em ambientes que podem falar e receber *feedback* positivo ou negativo sobre o seu desempenho (EDMONDSON, 2020). É possível perceber que o ambiente de trabalho é psicologicamente seguro no relato do entrevistado 18, que mesmo quando não concorda com o *feedback* recebido, sabe que é algo pontual e não será levado para outros momentos.

“Sim. Eu não tenho problema. Às vezes, por exemplo, na revisão de código, acontece de alguém falar alguma coisa e eu não curtir muito. Mas eu não levo para o pessoal, é algo momentâneo.” (E18)

Quando os entrevistados foram questionados se acreditam que aprendem muito no seu dia a dia na empresa, projetos, tarefas e interações com colegas, quase todos responderam que sim, tendo como principal fator no crescimento da curva de aprendizagem é o contato com pessoas mais experientes e com conhecimento diferente dos seus.

No relato do entrevistado 19, é possível entender como a rica interação entre os membros das equipes impacta do empoderamento profissional das pessoas (aprendizagem compartilhada e aprendizagem sinérgica).

“Eu aprendo muito com os colegas. Quando eu estava com dificuldade e pedi ajuda, foi quando eu mais aprendi. Eu tive que aprender muita coisa sozinha, mas aprendi muito mais com os colegas. E é incentivado, sabe? E, por exemplo, recentemente chegou uma menina nova no time e ela foi contratada com uma senioridade maior que a minha, mas por eu ter mais conhecimento do produto. Eu sempre estava oferecendo ajuda e ela também me pedindo ajuda. Então, é dessa forma que eu acho que a gente evolui melhor, né?” (E19)

O único entrevistado que teve um relato oposto aos demais não está inserido em um time, sendo apenas ele na área que é responsável na sua organização. Seu relato mostra que a aprendizagem fragmentada não é suficiente para o desenvolvimento do seu trabalho, sendo perceptível como ele é negativamente impactado pela ausência dos quatro processos de aprendizagem.

“A área de dados é composta só por mim e eu não tenho interface com o meu gestor porque ele é o CEO da empresa. Às vezes, eu não tenho tanto direcionamento. Acho que é a falta de direcionamento traz para mim uma desmotivação, porque eu como analista júnior e com menos de um ano de companhia e tentando entender o que a empresa precisa. Então, sem conhecimento e sem direcionamento está trazendo um dia a dia muito desmotivado.” (E24)

Nos demais relatos, foi possível perceber que existem poucos traços de Aprendizagem Fragmentada.

O Quadro 7 destaca os principais temas identificados pelos entrevistados e descritos neste capítulo.

Quadro 7: Doze pontos identificados pelos entrevistados quanto à Segurança Psicológica

Pontos que impedem a segurança psicológica	Pontos que suportam a segurança psicológica
<ul style="list-style-type: none">• Medo de mostrar seu “verdadeiro eu”• Falta de tempo para revisar processos• Inflexibilidade para mudar rotinas• Pensamento e metas setoriais e não globais (cultura de competição)	<ul style="list-style-type: none">• Diversidade da equipe e empatia dos membros• Fácil acesso aos profissionais, independente do cargo ou hierarquia• Abertura e apoio para falar de erros• Confiança quanto ao caráter dos membros• Escuta ativa, independente do nível hierárquico• Disponibilidade dos membros para ajuda• Abertura e flexibilidade para um feedback honesto• Acompanhamento e reconhecimento de desempenho

Fonte: Elaborado pela autora

5. Considerações finais

Os resultados extraídos a partir das entrevistas mostram como a segurança psicológica presente em altos níveis promove uma cultura de aprendizagem organizacional no ambiente de trabalho, deixando os funcionários se sentirem mais livres para tomar riscos na sua rotina profissional.

A segurança psicológica presente nas equipes traz benefícios tanto na esfera individual quanto nas diferentes esferas coletivas que cada organização tem e, foi possível perceber, através dos relatos das entrevistas, a confiança que cada um desenvolveu em relação às equipes que fazem parte e à organização que trabalham, fator fundamental no contexto organizacional.

Aqueles que afirmaram se sentirem confortáveis em serem eles mesmos, conseguem ter mais abertura para buscar feedback e receber opiniões honestas sobre seu trabalho com uma perspectiva de crescimento e aprendizado, além de terem mais confiança de questionarem processos e testarem novas abordagens. Quando os entrevistados conseguem se expressar livremente, sem medo de repressão ou julgamento e não se inibem quanto aos cargos superiores, estão mais dispostos a tomar riscos e não temem possíveis falhas nem opiniões honestas.

Em várias ocasiões, os entrevistados comentaram sobre a relação com profissionais de distintos níveis hierárquicos. Aqueles que afirmaram ter fácil acesso a todos os profissionais da organização e que pertencem a um ambiente igual para todos, relataram ter mais confiança para se posicionar e sentir mais segurança em se expressar.

Contudo, foi percebido em alguns ambientes que a interação com cargos mais altos ou com membros de outras equipes traz insegurança para alguns entrevistados, cultivando uma cultura de medo, silêncio e inibição do aprendizado e mantendo as pessoas em sua zona de conforto.

As narrativas dos entrevistados afirmaram que a cultura da empresa e os comportamentos e práticas dos indivíduos são fatores essenciais para criar um ambiente que entende que o erro faz parte do processo de aprendizagem e desenvolvimento tanto dos profissionais quanto da organização. Pela perspectiva dos entrevistados, a segurança psicológica é característica essencial na cultura de aprendizagem, tornando o processo de detectar e corrigir erros mais importante do que olhar para o erro como resultado do processo. Para eles, precisa existir uma abertura para falar sobre erros sem medo de punição ou julgamento para mitigá-los no futuro e reduzir possíveis danos.

Em diferentes momentos da conversa, os profissionais demonstraram a importância de compartilhar informações e experiência, pois entendem que faz parte do processo de aprendizagem tomar conhecimento a partir do que outros profissionais vivenciaram.

O medo e a desconfiança, citadas na literatura organizacional, não foram apresentadas nas entrevistas realizadas, onde o discurso enfatizou que havia consciência entre os entrevistados da importância de promover um ambiente seguro para obter uma cultura de aprendizado. A maioria se encontra em ambientes que promovem o conhecimento, valores, práticas e comportamentos, sem acreditar que alguém poderia prejudicá-los. Outro ponto levantado pelos entrevistados é a atenção e respeito com as opiniões dos colegas, sendo possível identificar ambientes com abertura para conversa e escuta ativa. A maioria dos entrevistados sentem que os colegas estão dispostos a ouvir, ajustar suas visões e, em algumas situações, aderir a novas ideias e mudar o comportamento.

A literatura e as experiências dos entrevistados convergem ao destacar a importância de um processo de aprendizagem no ambiente de trabalho. Trabalho em equipe, abertura para contribuições dos colegas, preocupação com a opinião do outro são fundamentais para uma cultura de aprendizagem. Assim, é possível perceber que o aprendizado organizacional da equipe passa pelo desenvolvimento da autoconfiança, visão de parceria e compromisso entre os membros e com a organização, além de identificar a aprendizagem grupal, com capacidade de desenvolver diálogo, raciocínio em comum e tomada de ação coordenada.

Por outro lado, é válido destacar que quanto maior a falta de flexibilidade cultural, mais arraigados os pressupostos inconscientes e paradigmas que dificultam a introdução de novas ideias e maior a resistência organizacional. Os profissionais não se sentem tão livres para testarem novas ideias quanto poderiam se sentir em empresas mais dinâmicas, com culturas flexíveis e abertas à inovação, ao diálogo, ao feedback e ao compartilhamento de ideias e preferem a segurança de seguir com os mesmos protocolos com medo de errar e gerar retrabalho, em uma rotina sem espaço para testar algo novo. O incentivo ao pensamento global foi outro ponto importante nos relatos, mostrando que muitos grupos pensam apenas no seu nicho devido à falta de incentivo da organização e à cultura da empresa com metas individuais e setoriais e segregação das equipes.

Foi possível observar os processos de aprendizagem aos quais os entrevistados estão expostos. A aprendizagem fragmentada está presente

naqueles que relataram o início da carreira ou trajetória na organização, quando preferem observar mais do que se expressar. A partir desse comportamento conseguem aprender de forma individual e depois que ganham confiança conseguem avançar para outros tipos de aprendizagem. Todos os entrevistados admitiram aprender muito com a interação com os colegas, líderes e aqueles que têm mais experiência. A aprendizagem compartilhada é observada na disponibilidade dos mais experientes e a abertura para compartilhar conhecimento. A aprendizagem sinérgica foi verificada a partir dos relatos sobre trabalho em equipe, discussão em grupo e ideias e visões compartilhadas e inseridas na rotina das equipes, assim aprendem juntos e sentem que o espaço é seguro. Por mais que a maioria dos entrevistados tenham relatado que as pessoas aderem ideias novas e são observadas mudanças no comportamento dos colegas de trabalho, existe resistência para as pessoas passarem a reproduzir o comportamento uma das outras. Nos relatos, os funcionários preferem ter garantia de que as novas abordagens são mais eficientes que as vigentes. Portanto, a aprendizagem contínua não acontece rápida e naturalmente, mas pode ser percebida em alguns grupos.

A análise das entrevistas revelou também o papel da liderança para garantir a segurança psicológica e a evolução da aprendizagem de cada indivíduo a partir dos relatos de entrevistados que ocupam cargos de líderes. Esses atuam em momento de troca de ideias, discussão de problemas, escuta ativa, feedbacks honestos e construtivos e acompanhamento da curva de aprendizado individualizada, além de admitirem seus erros e a necessidade de ajuda.

Enquanto as cinco disciplinas de uma “Organização que Aprende” foram observadas nas entrevistas, foi possível identificar como elas contribuem para a Segurança Psicológica e propicia o processo de aprendizagem sinérgica e contínua. Após ouvir todos os relatos e identificar todos os pontos relevantes das conversas, verificou-se a grande importância de um ambiente psicologicamente seguro para que as pessoas desenvolvam suas carreiras e se tornem excelentes profissionais e, assim, possam influenciar e transformar a trajetória de outras pessoas.

Se retomarmos a questão chave da pesquisa: Como os funcionários percebem as relações entre segurança psicológica e cultura de aprendizagem no local de trabalho?

Identificamos que os funcionários geralmente percebem a relação entre segurança psicológica e cultura de aprendizagem no local de trabalho como

profundamente interconectadas, com uma influenciando a outra. Em essência, os funcionários veem a segurança psicológica como a base que permite o desenvolvimento de uma forte cultura de aprendizagem. Quando a segurança psicológica está presente, os funcionários se sentem livres para explorar, falhar e aprender sem medo, o que contribui diretamente para um ambiente que valoriza e nutre o aprendizado contínuo.

Atendendo ao objetivo desta pesquisa, os entrevistados revelaram que Segurança Psicológica fortalece a Cultura de Aprendizagem e, em ambientes que esses dois conceitos estão presentes e sólidos, enfatiza o crescimento, a colaboração e o respeito mútuo. Isso cria um ciclo de feedback positivo que beneficia tanto os indivíduos quanto a organização como um todo.

Alguns fatores são importantes nessa conexão:

(i) Comunicação aberta: funcionários que se sentem psicologicamente seguros têm mais probabilidade de falar, compartilhar ideias e fazer perguntas sem medo de julgamento ou retaliação. Essa abertura é crucial para uma cultura de aprendizagem, onde compartilhar conhecimento, explorar novas ideias e experimentar são encorajados.

(ii) Erros como oportunidades de aprendizagem: em ambientes psicologicamente seguros, os funcionários acreditam que os erros são oportunidades de crescimento em vez de motivos para punição. Essa mudança de mentalidade é vital para uma cultura de aprendizagem, pois promove a experimentação e a tomada de riscos, componentes-chave da inovação e da melhoria contínua.

(iii) Incentivo à mentalidade de crescimento: em locais de trabalho com uma forte cultura de aprendizagem, os funcionários são frequentemente encorajados a desenvolver uma mentalidade de crescimento, que vê desafios e falhas como parte do processo de aprendizagem. Isso pode reduzir o medo do fracasso, reforçando a segurança psicológica.

(iv) Compartilhamento de conhecimento coletivo: um foco na aprendizagem contínua também promove uma cultura onde os funcionários valorizam experiências de aprendizagem compartilhadas, o que pode ajudar a construir confiança e solidariedade. O objetivo compartilhado de desenvolvimento e melhoria promove uma sensação de segurança, onde os indivíduos se sentem apoiados em seu crescimento pessoal e profissional.

(v) Colaboração e suporte: em ambientes onde tanto a segurança psicológica quanto uma cultura de aprendizagem são enfatizadas, os funcionários tendem a

se sentir mais confiáveis por seus pares e pela liderança. Esse respeito mútuo incentiva o comportamento colaborativo e a disposição de apoiar a jornada de aprendizagem uns dos outros, criando um ciclo de reforço positivo.

(vi) Papel de liderança: os funcionários percebem os líderes que valorizam a segurança psicológica como mais acessíveis e favoráveis às iniciativas de aprendizagem. Quando a liderança promove ativamente uma cultura de aprendizagem por meio de reforço positivo, ela aprofunda o senso de segurança que os funcionários sentem, tornando-os mais inclinados a se envolver no desenvolvimento contínuo.

(vii) Medo de repercussões: sem segurança psicológica, os funcionários podem hesitar em se envolver em comportamentos de aprendizagem porque temem consequências negativas. Se falhas ou erros forem penalizados, os funcionários têm menos probabilidade de se envolver em assumir riscos ou em novas oportunidades de aprendizagem. Nesse caso, a cultura de aprendizagem pode ser sufocada ou superficial.

(ix) Suporte para o crescimento: no entanto, em ambientes psicologicamente seguros, os funcionários se sentem mais confortáveis em falhar, sabendo que seus erros não serão punidos, mas serão vistos como experiências de aprendizagem. Essa visão positiva dos erros promove uma cultura de aprendizagem mais robusta e significativa.

(x) Feedback construtivo: funcionários em ambientes psicologicamente seguros têm mais probabilidade de fornecer e receber feedback construtivo, o que é essencial para uma cultura de aprendizagem. Esse ciclo de feedback aberto é visto como uma ferramenta vital para a melhoria individual e organizacional, incentivando o desenvolvimento pessoal e o crescimento coletivo.

(xi) Melhoria contínua: uma cultura que incentiva o feedback, a reflexão e o compartilhamento de conhecimento é essencial para a melhoria contínua. Os funcionários que percebem que seu aprendizado é valorizado e apoiado têm mais probabilidade de serem motivados a contribuir para esse processo, aprimorando o desenvolvimento individual e organizacional.

6. Limitações e sugestões para futuras pesquisas

Algumas limitações foram identificadas enquanto este estudo se desenvolvia. A seleção dos participantes não representa a diversidade das organizações e não abrange todos os perfis de funcionários. Os relatos dos entrevistados foram baseadas conforme suas percepções e experiência, podendo conter subjetividades e viés nas respostas.

Diante dessas limitações, sugere-se para pesquisas futuras a realização de estudos com uma seleção maior e mais diversificada, considerando setores indústrias, culturas organizacionais, perfis de funcionários, idades mais avançadas e regiões diferentes. Além disso, outra sugestão é acompanhar a relação da Segurança Psicológica e a cultura de aprendizagem no contexto organizacional ao longo do tempo e considerar métodos como estudos de caso ou análise de discurso para explorar em detalhes as experiências e percepções dos funcionários.

Outras sugestões incluem investigar como a relação da Segurança Psicológica e a cultura de aprendizagem podem impactar no bem-estar emocional, burnout, estresse e consequências que podem ser identificadas em profissionais com cargas de trabalho exaustiva.

As sugestões deste capítulo podem oferecer uma base sólida para futuras pesquisas, a fim de contribuir para os estudos sobre Segurança Psicológica e Cultura de Aprendizagem e seus impactos nas organizações, nos profissionais e na sociedade.

7. Referências bibliográficas

AQUINO, R. F. A prática colaborativa como estratégia para a sustentabilidade de projetos artístico-pedagógicos e artes cênicas: Um estudo de caso na cidade de Salvador, Bahia. II **EIRPAC – Encontro Internacional de Reflexão sobre Práticas Artísticas Comunitárias**, p. 90-97, 2017.

ARINO, A., LEBARON, C., & MILIKEN, F. J. Publishing Qualitative Research in Academy of Management Discoveries. **Academy of Management Discoveries**, v.2, n.2, p.109–113, 2016.

AUSUBEL, David P. The acquisition and retention of knowledge: a cognitive view. **Dordrecht: Springer**, 2000. 212p.

BAUER, Martin W., GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BESSLER, N. **As relações entre segurança psicológica e cultura de aprendizagem em uma empresa brasileira**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2023.

CARMELI, A. Social capital, psychological safety and learning behaviours from failure in organisations. **Long Range Planning**, v.40, p.30-44, 2007.

CARMELI, A., & BRUELLER, D., & DUTTON, J. Learning behaviors in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. **Systems Research and Behavioral Science**, v.26, p.81-98, 2009.

CARMELI, A., REITER-PALMON, R., ZIV, E. Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. **Creativity Research Journal**, v.22, p.250-260, 2010.

CERASOLI, C. P., ALLIGER, G. M., DONSBACH, J. S., MATHIEU, J. E., TANNENBAUM, S. I., & ORVIS, K. A. Antecedents and Outcomes of Informal Learning Behaviors: A Meta-Analysis. **Journal of Business and Psychology**, v.33, n.2, p. 203–230, 2018.

CRESWELL, J. Educational Research—Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research. **Pearson Merrill Prentice Hall**, 2010.

CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. 5 ed. – Porto Alegre: Penso, 2021.

DEPERT, J. R., & EDMONDSON, A. C. Implicit Voice Theories: Taken-for-Granted Rules of Self-Censorship at Work. **Academy of Management Journal**, v. 54, n.3, p.461–488, 2011.

DIBELLA, A. J. From Learning Organizations to Learning Cultures and More: Evolutions in Theory, Changes in Practice, Continuity of Purpose. Em: A. R. ÖRTENBLAD (Org.). **The Oxford Handbook of the Learning Organization**. Oxford University, 2019.

EDMONDSON, A. C. **A organização sem medo: criando segurança psicológica no local de trabalho para aprendizado, inovação e crescimento.** Alta Books, 2020.

EDMONDSON, A. Learning from mistakes is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error. **Journal of Applied Behavioral Science**, v.32, p.5-28, 1996.

EDMONDSON, A. C. **Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams.** Em: M. West, International handbook of organizational teamwork. London: Blackwell, 2002.

EDMONDSON, A. C. Psychological safety and learning behaviour in work teams. **Administrative Science Quarterly**, v.44, p.350-383, 1999.

EDMONDSON, A. C. Psychological Safety, Trust and Learning: A Group-level Lens. In: KRAMER, Roderick; COOK, Karen (org.). **Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches.** New York: Russell Sage Foundation, 2004. p. 239–272.

EDMONDSON, A. C. The Competitive Imperative of Learning. **Harvard Business Review**, jul/aug, 2008.

EDMONDSON, A. C. The Role of Psychological Safety: Maximizing Employee Input and Commitment. **Leader to Leader**, v. 2019, n. 92, p. 13–19, 2019.

EDMONDSON, A. C., BOHMER, R., & PISANO, G. Disrupted routines: Team learning and new technology implementation in hospitals. **Administrative Science Quarterly**, v.46, p.685-716, 2001.

EDMONDSON, Amy C.; HARVEY, Jean-François. **Extreme teaming: lessons in complex, cross-sector leadership.** Bingley: Emerald Publishing, 2017. p. 75–86.

EDMONDSON, A. C., & LEI, Z. Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v.1, n.1, p.23–43, 2014.

FERREIRA, Monica B. **Eficácia grupal: O papel da segurança psicológica e da aprendizagem grupal.** Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade de Coimbra, Portugal, 2017.

FRAZIER, M. L., FAINSHIMIDT, S., KLINGER, R. L., PEZESHKAN, A., & VRACHEVA, V. Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension: Personnel Psychology. **Personnel Psychology**, v. 70, n.1, p.113–165, 2017.

GARVIN, D. A., EDMONDSON, A. C., & GINO, F. Is Yours a Learning Organization? **Harvard Business Review**, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 208 p.

GOH, S. C. Measurement of the Learning Organization Construct: A Critical Perspective and Future Directions for Research. Em: A. R. Örténblad (Org.). **The Oxford Handbook of the Learning Organization.** Oxford University Press, 2019.

GOLAFSHANI, N. Understanding and Validity in Qualitative Research. **The Qualitative Report Volume**, v.8, n.4, p.597–607, 2003.

GRAILEY, K. E., MURRAY, E., READER, T., & BRETT, S. J. The presence and potential impact of psychological safety in the healthcare setting: An evidence synthesis. **BMC Health Services Research**, v.21, n.1, p.773, 2021.

GUIMARÃES, Maria I. P. O aprender nas rotinas organizacionais: o design thinking e a criação de rotinas guiadas por uma lógica de aprendizagem. Tese (Doutorado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2018.

HALBESLEBEN, J. R. B., NEVEU, J. P., PASUTIAN-UNDERDAHL, S. C., WESTMAN, M. Understanding the role of resources in conservation of re- sources theory. **Journal of Management**, v.40, p.1334-1364, 2014.

HARVEY, J.-F., BRESMAN, H., EDMINDSON, A. C., & PISANO, G. P. A Strategic View of Team Learning in Organizations. **Academy of Management Annals**, v.16, n.2, p.476–507, 2022.

HIRAK, R., PENG, A. C., CARMELI, A., & SCHAUBROECK, J. M. Linking leader inclusiveness to work unit performance: The importance of psychological safety and learning from failures. **The leadership quarterly**, v.23, n.1, p.107-117, 2012.

KAHN, W. A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. **The Academy of Management Journal**, v.33, n.4, p.692-724, 1990.

KASL, E.; MARSICK, V. J.; DECHANT, K. “**Teams as Learners: A Research-based Model of Team Learning**”, in: *Journal of Applied Behavioral Science*, v. 33, n.1997, pp. 227-246, 1997.

KIM, S., LEE, H., & CONNERT, T. P. How Psychological Safety Affects Team Performance: Mediating Role of Efficacy and Learning Behavior. **Frontiers in Psychology**, v.11, n.1581, 2020.

KOLB, David A. *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. **Englewood Cliffs: Prentice-Hall**, 1984. 256p.

KORO-LJUNGBERG, M. Validity, responsibility, and aporia. **Qualitative Inquiry**, v.16, n.8, p.603–610, 2010.

KOSTOPOULOS, K., & BOZONIELOS, N. Team exploratory and exploitative learning: Psychological safety, task conflict, and team performance. **Group & Organization Management**, v.26, p.385-415, 2011.

KUCHARSKA, W., & REBELO, T. Knowledge sharing and knowledge hiding in light of the mistakes acceptance component of learning culture- knowledge culture and human capital implications. **The Learning Organization**, 2022.

KUMAKO, S. K., & ASUMENG, M. A. Transformational leadership as a moderator of the relationship between psychological safety and learning behaviour in work teams in Ghana. **AS Journal of Industrial Psychology**, v.39, n.1, p.1–9, 2013.

LOURENÇO, Luana. **Solidão, Isolamento Social e FoMo (Fear of Missing Out) no Teletrabalho**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2024.

MARSICK, V. J., & WATKINS, K. E. Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. **Advances in Developing Human Resources**, v.5, n.2, p.132–151, 2003.

MASLOW, A. H., HIRSH, E., STEIN, M., & HONINGMANN, I. (1945). A Clinically Derived Test for Measuring Psychological Security-Insecurity. **The Journal of General Psychology**, v.33, n.1, p.21– 41, 1945.

MAYRING, Philipp. Qualitative content analysis: theoretical foundation, basic procedures and software solution. In **SSOAR Open Access Repository**, 2014.

MCKINSEY. **Psychological safety and the critical role of leadership development**, 2021.

MING, C., XIAOYING, G., HUIZHEN, Z., & BIN, R. A Review on Psychological Safety: Concepts, measurements, antecedents and Consequences variables: International Conference on Social Science and Technology Education. **Atlantis Press**, 2015.

MORIN, E. M. “**L’Apprentissage: Apprendre à Apprendre**”, in: MORIN, E. M. *Psychologies au Travail*. Montreal, CA: Gaëtan Morin Editeur, 1996.

NEMBHARD, I., & EDMONDSON, A. Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. **Journal of Organizational Behavior**, v.27, p.941-966, 2006.

NEMBHARD, I. M., EDMONSON, A. C. **Psychological Safety: A foundation for speaking up, collaboration, and experimentation**. K. S. Cameron, & G. M. Spreitzer (Eds.). The Oxford handbook of positive organizational scholarship. Oxford: Oxford University Press, 2011.

NEWMAN, A., DONOHUE, R., & EVA, N. Psychological safety: A systematic review of the literature. **Human Resource Management Review**, v.27, n.3, p.521–535, 2017.

ORTEGA, A., VAN DEN BOSSCHE, P., SÁNCHEZ-MANZANARES, M., RICO, R., & GIL, F. The influence of change-oriented leadership and psychological safety on team learning in healthcare teams. **Journal of Business and Psychology**, v.29, p.311-321, 2014.

PALÁCIO, Â. I. D. **Super HERO teams: O impacto do capital psicológico das equipas na aprendizagem e na eficácia**. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade de Coimbra, Portugal, 2017.

PASSOS, A. P., SILVA, S. A., & SANTOS, C. M. Efeitos da orientação para a aprendizagem e da segurança psicológica nos conflitos nas equipas. **Psychologica**, v. 55, p. 273-290, 2011.

PIAGET, Jean. **Psychology and pedagogy**. Londres: Routledge, 1972. 164p.

POTIPIROON, W., & FORD, M. T. Does leader humor influence employee voice? The mediating role of psychological safety and the moderating role of team humor. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v.28, n.4, p.415–428, 2021.

RAHMADANI, V. G., SCHAUFELI, W. B., IVANOVA, T. Y., & OSIN, E. N. Basic psychological need satisfaction mediates the relationship between engaging leadership and work engagement: A cross-national study. **Human Resource Development Quarterly**, v.30, n.4, p.453–471, 2019.

RAMALHO, M. C. K., & PORTO, J. B. Validity evidence of the team psychological safety survey. **Psico-USF**, v.26, n.1, p.165–176, 2021.

ROCHA, Mônica O. **Segurança psicológica como fator motivador de trabalhadores da saúde**. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Pontifícia Universidade Católica de Campinas, 2024.

RYNES, S., GEPHART JR., R. P. Qualitative Research and the Academy of Management Journal. **Academy of Management Journal**, v.47, n.4, p.454-462, 2004.

SCHAUBROECK, J., LAM, S. S. K., & PENG, A. C. Y. Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. **Journal of Applied Psychology**, v.96, p.863-871, 2011.

SENGE, P. M. **The fifth discipline: The art & practice of the learning organization**. New York: Currency Doubleday, 1990.

SCHEIN, E. H.; BENNIS, W. **Personal and organizational change through group methods**. New York: Wiley & Son, 1965.

SHIN, H. W., PICKEN, J. C., & DESS, G. G. Revisiting the learning organization. **Organizational Dynamics**, v.46, n.1, p.46–56, 2017.

SWAIN, J. A Hybrid Approach to Thematic Analysis in Qualitative Research: Using a Practical Example. **SAGE Publications Ltd**, 2018.

SZENKIER, Sharon P. **Liderança, segurança psicológica e criatividade/ inovação: Uma análise qualitativa com profissionais brasileiros**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2024.

WANG, Y., LIU, J., & ZHU, Y. Humble leadership, psychological safety, knowledge sharing, and follower creativity: A cross-level investigation. **Frontiers in Psychology**, v.9, p.1–9, 2018.

WATKINS, K. E., & KIM, K. Current status and promising directions for research on the learning organization: current status & promising future directions. **Human Resource Development Quarterly**, v.29, n.1, p.15–29, 2018.

Zaman, U., & Abbasi, M. Linking transformational leadership and individual learning behavior: Role of psychological safety and uncertainty avoidance. **Pakistan Journal of Commerce and Social Science**, v.14, n.1, p.167–201, 2020.