

Líderes que promovem a segurança psicológica

As equipas e as organizações podem cometer erros, persistir nos mesmos, e não aprender com eles por várias razões. Entre essas razões está o receio das pessoas de expressar opiniões francas, assumir as falhas, mostrar desconhecimento, pedir ajuda ou discordar da maioria ou das chefias. Em síntese: há situações em que as pessoas atuam à luz do “efeito caluda” porque não se sentem psicologicamente seguras para se pronunciarem, chamarem a atenção para os erros, falarem francamente e assumirem os seus erros e falhas. O fenómeno é tão problemático que diversos acidentes aéreos ocorreram como consequência da insegurança psicológica dentro do cockpit. Esta evidência é seguramente estranha (pois as consequências são devastadoras) para a maior parte de nós – mas a história dos acidentes aéreos é clara sobre essa matéria. Diferentemente, nas equipas onde impera a segurança psicológica, as pessoas colocam dúvidas, sentem liberdade para mostrar que não sabem, ajudam os outros sem receio de serem alvo de comportamento oportunista, emitem opiniões francas sem receio de retaliação, e assumem os erros e falhas. A consequência é que as pessoas aprendem umas com as outras, e a equipa como um todo

aprende com os erros e fica mais capacitada para evitá-los no futuro. Aprender com erros é um dos segredos de empresas inovadoras. Os líderes exercem um papel fundamental na criação de segurança ou de insegurança psicológica. Facilmente se compreende que emergirá insegurança psicológica numa equipa em que o líder “mata o mensageiro da má notícia” e penaliza “sem apelo nem agravo” quem procura inovar e, por isso, experiencia falhas e erros (honestos). Nesta pesquisa, quisemos saber se os líderes humildes ajudam a promover a segurança psicológica. Líderes humildes são os que estão conscientes das suas forças e fraquezas, reconhecem as forças dos outros e valorizam os respetivos contributos, e estão dispostos a aprender. Participaram no estudo 297 pessoas. Algumas foram convidadas a pensar como seria trabalhar com um líder humilde, ao passo que outras foram convidadas a pensar num líder não humilde. Todas as pessoas foram depois convidadas a descrever a segurança psicológica que resultaria de trabalhar com o “seu” líder. Os resultados estão representados no Gráfico 1. Sugerem que os líderes humildes criam mais segurança psicológica nas suas equipas do que os líderes não humildes. Uma crítica que pode ser dirigida ao



Por: Arménio Rego, Católica Porto Business School

estudo é que envolveu cenários hipotéticos. Todavia, investigação por nós realizada com setenta equipas (280 pessoas) reais aponta no mesmo sentido (veja Gráfico 2).

A segurança psicológica é de tal modo relevante que a Google a identificou como a característica essencial distintiva das melhores equipas. A nossa investigação sugere que os líderes humildes podem exercer um papel crucial na sua promoção. Naturalmente, importa ter em atenção dois aspetos importantes. Primeiro: a humildade não é sinónimo de fraca autoestima ou fraqueza pessoal. É antes a capacidade de ter os pés assentes na terra, ser consciente das forças e das fraquezas próprias, valorizar os outros e estar disposto a aprender e a melhorar. Segundo: não basta ser humilde! É necessário combinar essa qualidade com outras como a coragem, a tenacidade e a inteligência emocional. ■

Gráfico 1. Segurança psicológica de equipas lideradas por líderes humildes versus não humildes (presente estudo)

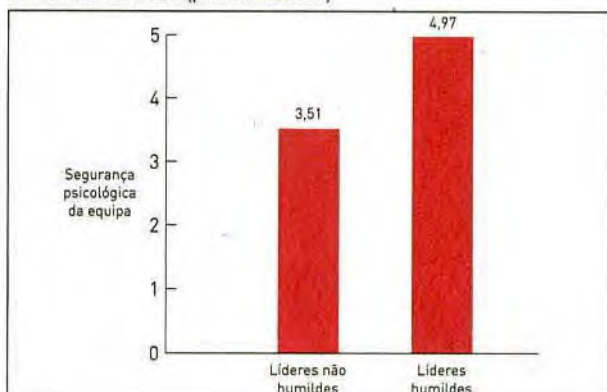


Gráfico 2. Segurança psicológica de equipas lideradas por líderes humildes versus não humildes (estudo anterior)

