

ibgc

instituto
brasileiro de
governança
corporativa

Diálogo com o Conselho

Segurança Psicológica: o que é? por que investir? como promover?

julho 2025



Vanessa Pina

Conselheira certificada – CCA IBGC e Sócia-Fundadora da Faros Consultoria, especializada em Cultura, Design Organizacional e programas de Transformação, com 30 anos de experiência profissional.

Carreira executiva marcada por posições C-Level em organizações nacionais e multinacionais, tanto de capital aberto quanto fechado, com grande vivência em empresas familiares. Entre elas Grupo Globo, SulAmérica, British American Tobacco/Souza Cruz e SC Johnson Professional.

Formada em Psicologia, com pós-graduação em Marketing e MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Dom Cabral.

Formação como Conselheira de Administração pelo IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, onde atua como Vice-Coordenadora da Comissão de Pessoas e na Coordenação do Capítulo Rio.

Segurança Psicológica

vs

Saúde Psicológica

Refere-se ao contexto em que
um indivíduo interage com outros

Refere-se ao estado interno de
bem-estar do indivíduo

confiança
comunicação aberta
respeito mútuo

estabilidade emocional
resiliência
habilidades de enfrentamento

©2023 Great Place To Work® All Rights Reserved

O AMBIENTE IMPACTA O INDIVÍDUO

**O que É e o que NÃO É
segurança psicológica?**

Segurança psicológica

O que NÃO é

- Ambiente legal e agradável o tempo todo, sem desafios
- Segurança no emprego
- Garantia de que todas as ideias serão aceitas ou aplaudidas
- Licença para lamentos e reclamações
- Permissão para “sincericídio”
- Ausência de conflito
- Permissão para fugir das responsabilidades

O que É

- Ambiente onde o erro não é usado contra um indivíduo
- Confiança para trazer à tona problemas e questões difíceis
- Segurança para arriscar na equipe
- Facilidade para pedir ajuda a outros colegas
- Ninguém age para prejudicar o esforço de outro
- Valorização da diferença - habilidades e talentos dos membros são valorizados e utilizados

Crença compartilhada por membros de uma equipe de que se sentem seguros para assumir **riscos** interpessoais. A segurança psicológica envolve um clima de equipe caracterizado pela **confiança interpessoal** e pelo **respeito mútuo** no qual as pessoas se sentem **confortáveis** sendo elas mesmas.

(IBGC - Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa – 6 edição)

**Por que investir em
Segurança Psicológica?**

Relação entre alta performance e segurança psicológica

Projeto Aristóteles (2012-2015) – Google

Foco:

Descobrir o que **diferencia equipes de alto desempenho** em relação às outras.

Descoberta:

COMO os membros do time interagem entre si, estruturam o trabalho e **percebem suas contribuições** faz a diferença.

E neste contexto, o elemento de **maior impacto é segurança psicológica** – criar espaços para que as conversas verdadeiras ocorram alimenta a melhoria contínua.

Relação entre alta performance e segurança psicológica

Projeto Aristóteles (2012-2015) – Google

Foco:

Descobrir o que **diferencia equipes de alto desempenho** em relação às outras.

Descoberta:

COMO os membros do time interagem entre si, estruturam o trabalho e percebem suas contribuições faz a diferença.

E neste contexto, o elemento de **maior impacto** é **segurança psicológica** – criar espaços para que as conversas verdadeiras ocorram alimenta a melhoria contínua.

Matrix Segurança Psicológica X Performance (*)



(*) Matrix de Amy Edmondson

Potenciais riscos de ambientes psicologicamente inseguros

Doenças -> afastamentos, multas

NR -1

Estabelece diretrizes para o **Gerenciamento de Riscos Ocupacionais** (GRO) e determina as responsabilidades de empregadores e empregados na **prevenção de acidentes e doenças relacionadas ao trabalho**.

A atualização da norma explicita os **fatores psicossociais** evidenciando o foco em **Segurança Psicológica**.

A Portaria MTE nº 1.419, publicada em 27 de agosto de 2024, previa que as mudanças da NR-1 entrariam em vigor em 25 de maio de 2025. No entanto, uma nova decisão do Ministério do Trabalho adiou tanto a entrada em vigor quanto a aplicação das multas para 2026.

Listagem exemplificativa de fatores de risco psicossociais relacionados ao trabalho que podem acarretar agravos à saúde do trabalhador:

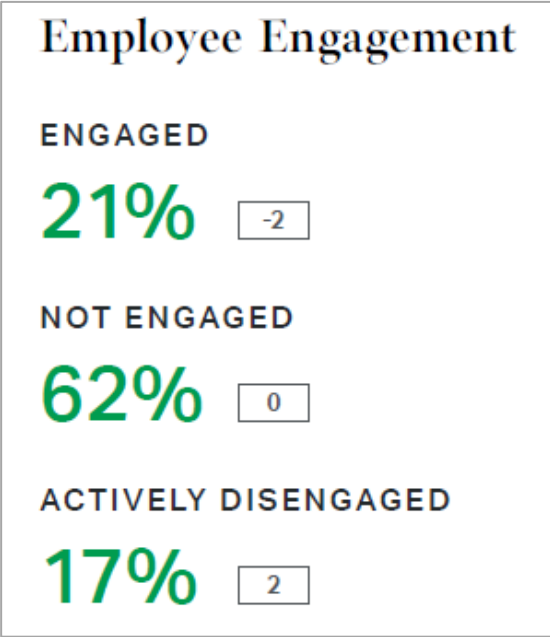
Perigo (fator de risco)	Possível consequência (lesão ou agravo)
Assédio de qualquer natureza no trabalho	Transtorno mental;
Má gestão de mudanças organizacionais	Transtorno mental; DORT
Baixa clareza de papel/função	Transtorno mental
Baixas recompensas e reconhecimento	Transtorno mental;
Falta de suporte/apoio no trabalho	Transtorno mental;
Baixo controle no trabalho/Falta de autonomia	Transtorno mental; DORT
Baixa justiça organizacional	Transtorno mental;
Eventos violentos ou traumáticos	Transtorno mental
Baixa demanda no trabalho (subcarga)	Transtorno mental
Excesso de demandas no trabalho (sobrecarga)	Transtorno mental; DORT
Más relacionamentos no local de trabalho	Transtorno mental
Trabalho em condições de difícil comunicação	Transtorno mental;
Trabalho remoto e isolado	Transtorno mental; Fadiga

Potenciais riscos de ambientes psicologicamente inseguros

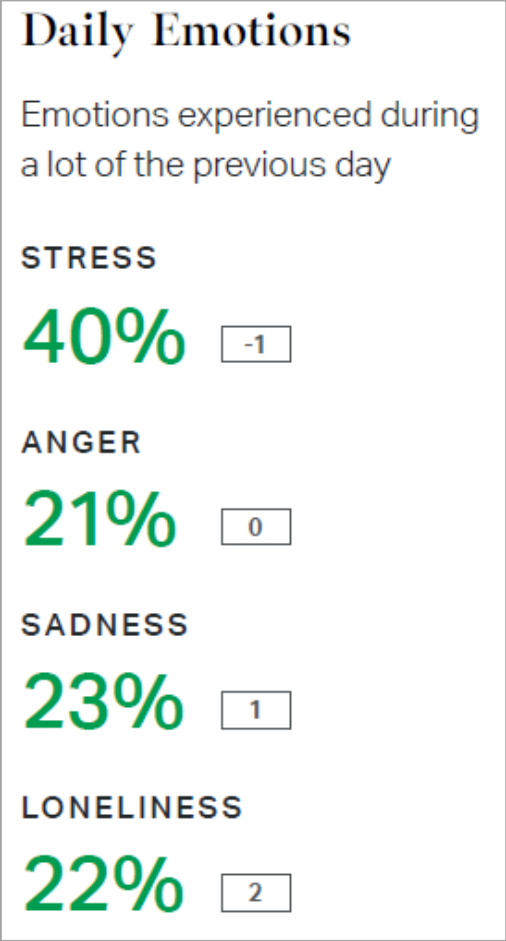
Desengajamento de pessoas

De acordo com a Gallup (State of the Global Workplace 2025) esse é o panorama global do ambiente de trabalho.

O grau de engajamento dos colaboradores está estagnado em um nível muito baixo; **somente 21% dos profissionais sentem-se engajados.**



 comparação entre pesquisa 2024 e 2025



Investir na segurança psicológica do time é uma das formas de garantir um ambiente de trabalho saudável e produtivo, estimulando sentimentos de pertencimento e de engajamento.

Potenciais riscos de ambientes psicologicamente inseguros

Reputação e imagem comprometidas

Reputação corporativa é um conjunto de impressões que define o status de uma organização perante seus stakeholders.

Empresas com lideranças mais conscientes em relação aos seus impactos e que se preocupam em promover uma cultura focada no bem-estar de seus colaboradores geram maior valor em múltiplos capitais (financeiro, social, cultural, humano e intelectual, entre outros).



fonte: Relatório Melhores para o Brasil 2024 - Humanizadas

Mercado Brasileiro x Melhores para o Brasil 2024 - Humanizadas

Quem deseja fazer negócio com uma empresa que favorece o adoecimento das pessoas?

**Como promover um ambiente
de Segurança Psicológica?**

4 estágios da segurança psicológica

A jornada para a segurança psicológica dentro de um time é uma progressão e acontece em diferentes momentos e níveis.

Timothy R. Clark, especialista em liderança e cultura organizacional, propõe **quatro estágios**.

Cada estágio é crucial para que as equipes possam atingir seu potencial máximo.

1

Segurança da Inclusão

Neste estágio as pessoas se sentem aceitas e respeitadas como são, há forte conexão. É a base da segurança psicológica - sem isso, o medo da rejeição inibe a participação e o engajamento.

2

Segurança para Aprender

É sobre a liberdade de fazer perguntas, experimentar e cometer erros sem o medo de ser punido. Esse ambiente é essencial para a inovação, porque as pessoas precisam sentir que podem explorar o desconhecido e expandir suas capacidades.

3

Segurança para Contribuir

Os indivíduos sentem-se seguros para contribuir com ideias, sugestões e suas próprias perspectivas sem medo de sofrer julgamento. É uma progressão natural da Segurança para Aprender e onde a colaboração floresce, pois todos se sentem livres para participar.

4

Segurança para Desafiar o Status Quo

Os membros da equipe sentem que podem questionar as normas, propor mudanças e levantar preocupações sem receio. Esse estágio é fundamental para a inovação e a resolução de problemas, pois o questionamento é encorajado em vez de ser reprimido.

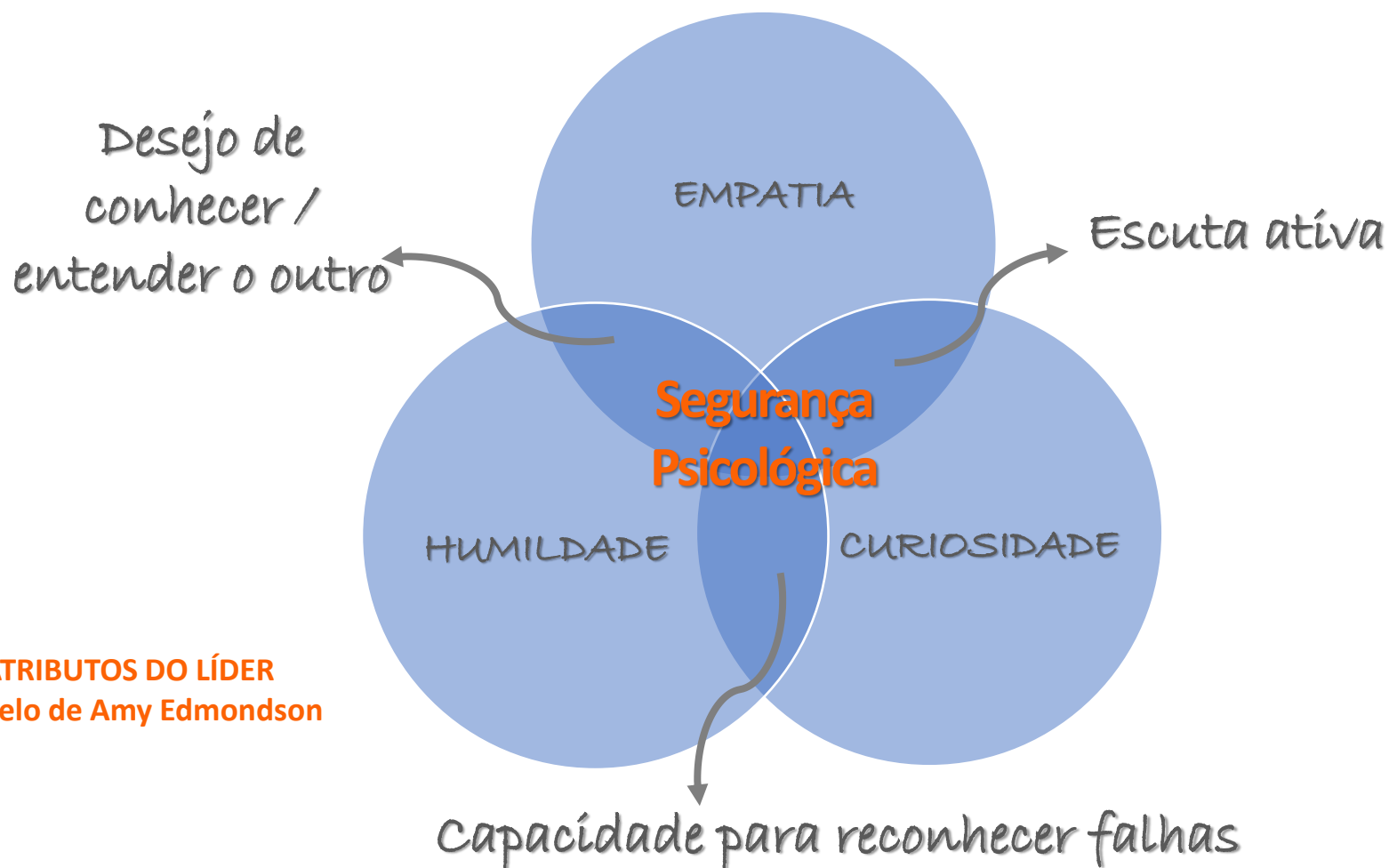
Elementos viabilizadores

Cultura organizacional

- Foco na aprendizagem | o erro faz parte do processo;
- Valorização da participação, expressão de ideias e questionamento;
- Encorajamento da franqueza e confiança;
- Estímulo à colaboração, autonomia e equipes autogerenciáveis;
- Incentivo ao feedback;
- Valores consistentes e explicitados | valorização das necessidades das pessoas;
- Coerência nas decisões, que são explicadas;
- Inclusão e diversidade.

Elementos viabilizadores

Atuação do líder

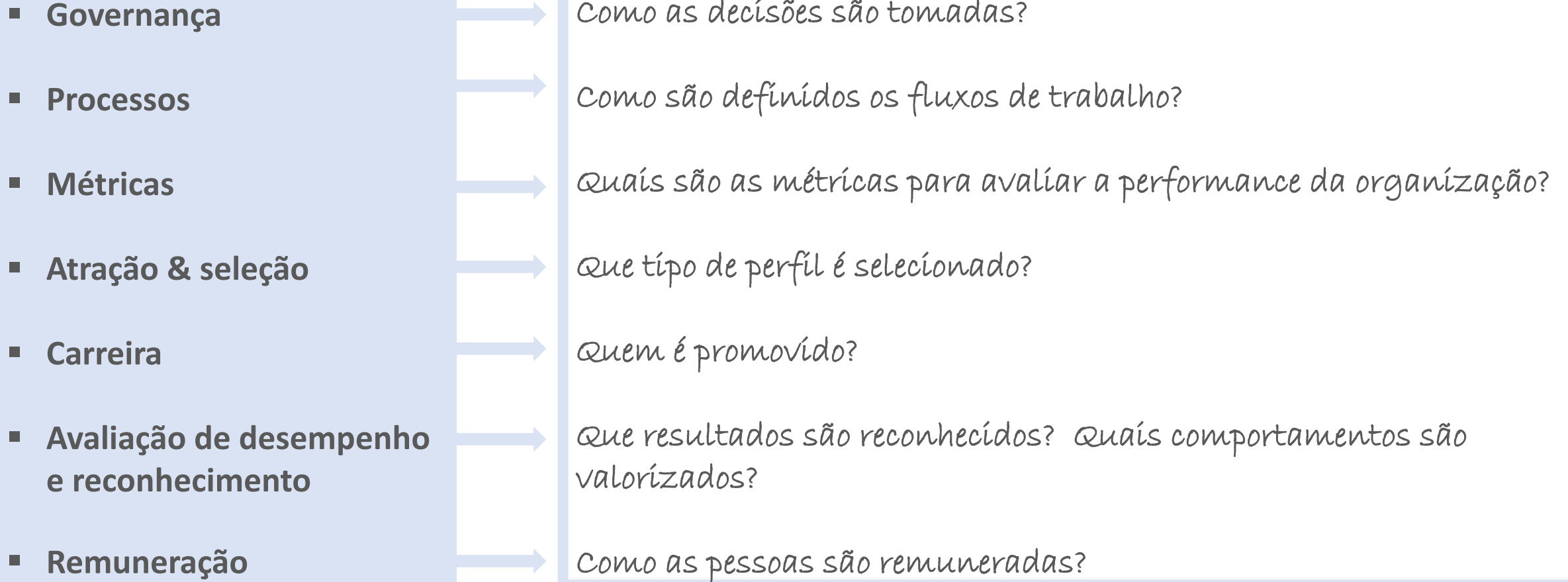


O líder eficaz deve ter **coragem** para se conhecer e refletir sobre:

- Como líder, o quanto estou **aberto(a)** a mudanças e a novas perspectivas?
- Quais **feedbacks** costumo receber sobre isso? Como as pessoas me veem?
- Aceito e demonstro minhas **vulnerabilidades**?
- Estou disposto(a) a aprender com as **diferenças e conflitos** que surgem na minha equipe?
- O que preciso fazer e demonstrar para que minha equipe trabalhe de maneira **eficaz e produtiva**?

Elementos viabilizadores

Mecanismos de gestão baseados na confiança e colaboração



Papel dos Conselhos

Segurança psicológica no ambiente da governança

Iniciando por uma reflexão sobre a dinâmica dos Conselhos...

- É um espaço para divergir e para convergir com tranquilidade?
- Prevalece a escuta ativa, com espaço para todas as vozes?
- Há clareza na comunicação?
- Funciona como referência e exemplo para organização (diversidade, humildade, vulnerabilidade)?
- Influencia, propaga e valoriza a criação de ambientes seguros (confiança, transparência, respeito)?
- A tomada de decisão é baseada em consenso em prol dos interesses de todos os stakeholders?



... o que fazer agora?

Recomendações para atuação dos Conselheiros

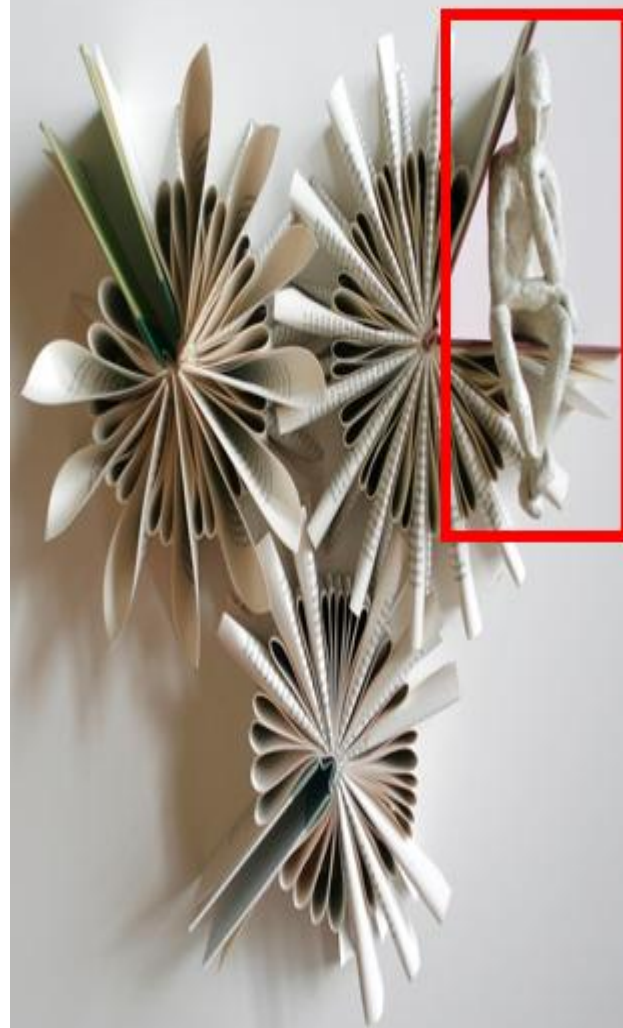
Membros de Conselhos e Comitês de Pessoas

Mobilização sobre o tema Segurança Psicológica:

- Identificar e acompanhar **indicadores** e **métricas** relacionadas à segurança psicológica;
- Fazer **diagnóstico/mapa de riscos** integrado ao negócio, com plano de ação para correção de desvios;
- Analisar **impactos das novas leis e regulamentações** sobre o tema.

Evolução da jornada:

- Viabilizar **ações de letramento** e **autoconhecimento** sobre o tema para todos os agentes de governança;
- Manter o tema na **pauta recorrente** do Conselho;
- Privilegiar **perfis diversos e aderentes às boas práticas de governança** no Conselho, em seus Comitês de Assessoramento e no grupo de executivos da empresa;
- Fortalecer a **proximidade entre Conselho e Gestão - Humanização**;
- Estimular **conversas** e a **realização de assessments** sobre segurança psicológica;
- Fomentar a cultura de **feedbacks construtivos, contínuos e multidirecionais**;
- Implementar **canais de suporte e ouvidoria**;
- Contar com suporte de **especialistas no Conselho e/ou Comitê de Pessoas**.



Segurança psicológica no ambiente da governança

Considerações finais

Um conselho eficaz, cuida da sua própria segurança psicológica, é capaz de gerar **reflexão**, promover **diálogos construtivos** e, acima de tudo, estimular o **senso de pertencimento** em todos os envolvidos.

Considera que promover a segurança psicológica é **investir no futuro da organização, criando um ambiente saudável que estimule a inovação e a alta performance.**

Uma cultura de segurança psicológica se constrói diariamente, requer atenção e cuidado, devendo ser **desejada, alimentada e trabalhada por todos.**

Obrigada



Vanessa Pina

www.linkedin.com/in/vanessa-pina