

DIRIGIR

separata

jan. / mar. 2012
ISSN 0871-7354 2,50€

n.º 117



**Higiene e segurança
psicológicas
no trabalho**

Higiene e segurança psicológicas no trabalho

Manual de sobrevivência individual e coletiva em tempos de crise

Curiosamente, em 1984, quando acabei o curso de Psicologia Social e das Organizações, no ISPA, escolhi o tema da Higiene e Segurança no Trabalho para a minha Monografia. Foi uma escolha arriscada! Nessa época, e apesar de termos a disciplina de Ergonomia, o tema ainda não tinha a relevância e o reconhecimento que atualmente lhe é dado. Não foi fácil! Foi um trabalho que implicou bastante esforço e que assumi como um desafio, e foi com esse espírito que apresentei e defendi a minha Monografia sobre Higiene e Segurança no Trabalho e concluí o curso de Psicologia Social e das Organizações com sucesso!

Nessa altura, encontrava-me a realizar um estágio no Departamento de Recursos Humanos da Câmara Municipal de Lisboa e integrava o grupo de trabalho responsável pela implementação do Serviço de Higiene, Segurança e Medicina no Trabalho, dirigido aos cerca de dez mil funcionários municipais. Durante o estágio curricular – e o apaixonante projeto de implementação do referido Serviço de Higiene, Segurança e Medicina no Trabalho, na Câmara Municipal de Lisboa – tive ocasião de me aperceber do profundo e multifacetado impacto destes «temas» na motivação e na produtividade individual, nas dinâmicas da liderança, nos sistemas de remuneração e compensação, na comunicação intra e interdepartamental, no clima organizacional e até nas relações com os sindicatos!

Depois do referido estágio, convidaram-me para ficar a trabalhar na Câmara Municipal de Lisboa, onde me passei a dedicar à estruturação e dinamização de um serviço moderno de Formação Profissional e, mais tarde, de uma área de Desenvolvimento de Dirigentes e Quadros.

Ao longo da minha carreira de Líder de Projetos de Desenvolvimento de *Performance*, de Investigadora em Psicossociologia do Consumo, *Coach Executiva*, entre outros, nunca mais voltei a ter como objeto de estudo os temas da Higiene e Segurança no Trabalho e só agora que me foi lançado o desafio de escrever sobre este tema, me apercebi de que estava a «tocar» num ponto, que, ao longo destes mais de vinte e cinco anos de atividade profissional, mantive discretamente sob observação, a partir das minhas funções de Líder de Equipas e de *Coach* de muitos Líderes de grandes equipas nacionais e multinacionais.



SEGURANÇA PSICOLÓGICA — UMA PESCADINHA DE RABO NA BOCA QUE CONDICIONA A PERFORMANCE...

Apesar de reiterar aquilo que, em 1984, defendi na minha Monografia sobre Higiene e Segurança no Trabalho – *todos os estímulos ambientais aos sentidos ou gestos do indivíduo, por mais simples que sejam, acionam sempre atividade cerebral (ex. a coordenação do gesto e do olhar requer a intervenção do sistema nervoso para ativar e controlar os resultados do movimento) e, como os esforços sensoriais e mentais não são dissociáveis das condições de trabalho a distinção entre carga de trabalho físico e carga mental é puramente teórica* – não é exatamente de fatores físicos e do seu impacto psicológico, ou de cargas sensoriais e mentais que hoje me proponho debruçar, mas sim sobre o **paradoxo de como a percepção de falta de segurança está a condicionar muita criatividade, tomadas de decisão e ações que seriam favoráveis à mudança e ao necessário desenvolvimento profissional e organizacional.**

É um facto: o atual contexto socioeconómico tem alterado, profundamente, a percepção individual e coletiva sobre segurança no emprego e nas organizações.

O défice dos governos, a falta de liquidez da banca, as dificuldades de *performance* e de viabilidade das empresas, o desemprego crescente e muitas medidas concretas como o aumento de impostos, ou a diminuição de regalias já anteriormente dadas como adquiridas, que todos conhecemos, têm gerado um ambiente social generalizado de falta de confiança.

Paradoxalmente, sendo exatamente num contexto negativo que maior necessidade de mudança se verifica, é também a percepção desse mesmo contexto ameaçador que mais inseguros nos faz sentir e mais nos condiciona e limita a mudar!

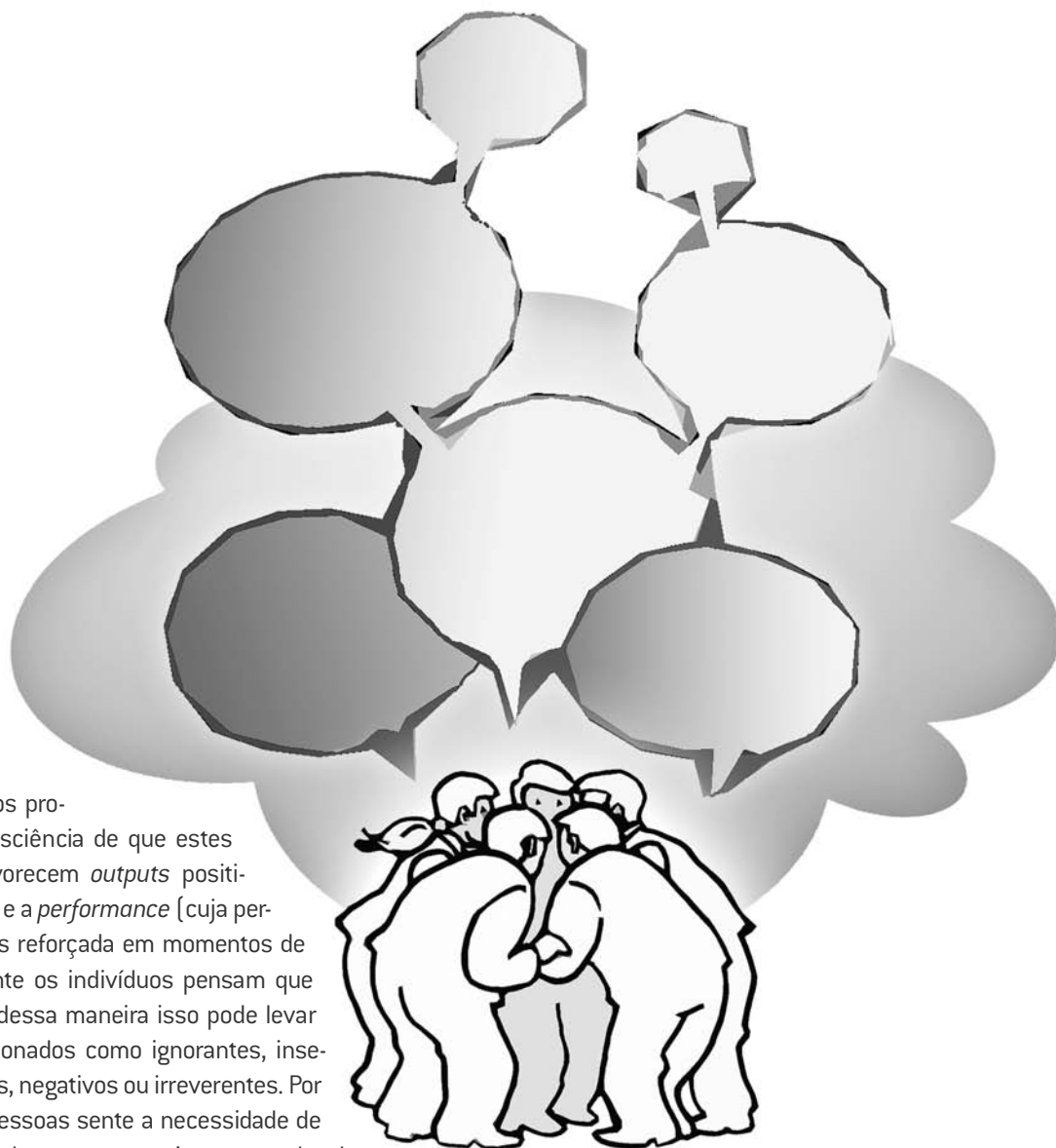
A percepção da segurança no trabalho favorece a confiança em si próprio, a aprendizagem, a criatividade, o trabalho em equipa, a tomada de decisões de risco e a mudança.

Em épocas em que ocorrem significativas mudanças organizacionais ou contextuais, como é agora o caso, a ansiedade aumenta porque as pessoas têm consciência de que precisam de agir sem, no entanto, saberem se as coisas vão correr como elas desejariam que corresse e a dinâmica organizacional, devido a toda a sua complexidade, não consegue mitigar a ansiedade e a incerteza inerentes a um conjunto de comportamentos e de atividades. Por exemplo, quando uma equipa pensa lançar um novo produto ou serviço para um novo segmento de clientes ou, por exemplo, passar a exportar para um novo mercado, depara-se sempre com um risco considerável. Esta insegurança psicológica, que já seria natural num contexto económico favorável, aumenta em contexto económico negativo, provocando sentimentos acrescidos de ansiedade na equipa.

Mesmo tendo as organizações e os seus profissionais consciência de que esses riscos poderiam ser minimizados através de métodos de investigação, de organização e de teste mais estruturados e eficientes, a par do debate aberto dentro do grupo, os indivíduos e as organizações tendem, no entanto, a não falar sobre eles e a não os discutirem.

Agir em situações de risco, ou em contextos de crise, deveria incluir o reforço da colocação de perguntas desconfortáveis, a procura de ajuda na equipa, a experimentação de ações inéditas ou a procura de *feedback* do mercado.





Apesar da maioria dos profissionais terem consciência de que estes comportamentos favorecem *outputs* positivos como a inovação e a *performance* (cuja pertinência é ainda mais reforçada em momentos de crise), frequentemente os indivíduos pensam que se se comportarem dessa maneira isso pode levar a que sejam percebidos como ignorantes, inseguros, incompetentes, negativos ou irreverentes. Por isso, a maioria das pessoas sente a necessidade de minimizar o risco de desgastar a sua imagem no local de trabalho, especialmente na presença daqueles a quem reporta formalmente e que têm a responsabilidade de avaliar, condicionando brutalmente a sua aprendizagem, a sua *performance* e a *performance* da sua organização.

A insegurança psicológica também leva a que muitos se acomodem a funções e empresas onde não fazem o que gostam, nem se esforçam por gostar do que fazem, com graves prejuízos não só para a sua sanidade física e psicológica, como para a sua carreira profissional.

Como fonte de inspiração aqui lhe deixo algumas pistas para a uma reflexão crítica sobre o conceito de Higiene e Segurança Psicológica no Trabalho.

8 MEDIDAS DE HIGIENE E SEGURANÇA PSICOLÓGICAS PARA QUEM QUER FOMENTAR A CRIATIVIDADE E A PERFORMANCE PROFISSIONAIS EM TEMPOS DE CRISE

1.º VALORIZE QUEM COLOCA QUESTÕES E PROCURA INFORMAÇÃO

Quem é que nunca hesitou antes de colocar uma pergunta por ver que ninguém à sua volta o faz ou por achar que seria suposto já possuir essa informação?

Por isso, já sabe: fomente à sua volta um ambiente seguro para que as pessoas se sintam à vontade para colocarem

questões e procurarem informação, sem acharem que correm o risco de ser vistas como ignorantes ou incompetentes...

Quem tem mais informação tem mais poder.

Quem se sente seguro é mais criativo!

A bibliografia sobre modernas estratégias de desenvolvimento de competências de liderança e a experiência profissional que possuo como *Coach* Executiva têm-me permitido constatar que um dos motivos que mais leva empresários e decisores de topo a valorizarem os projetos de *Coaching* Executivo é exatamente o facto de se tratar de um processo que recorre à colocação de perguntas poderosas.

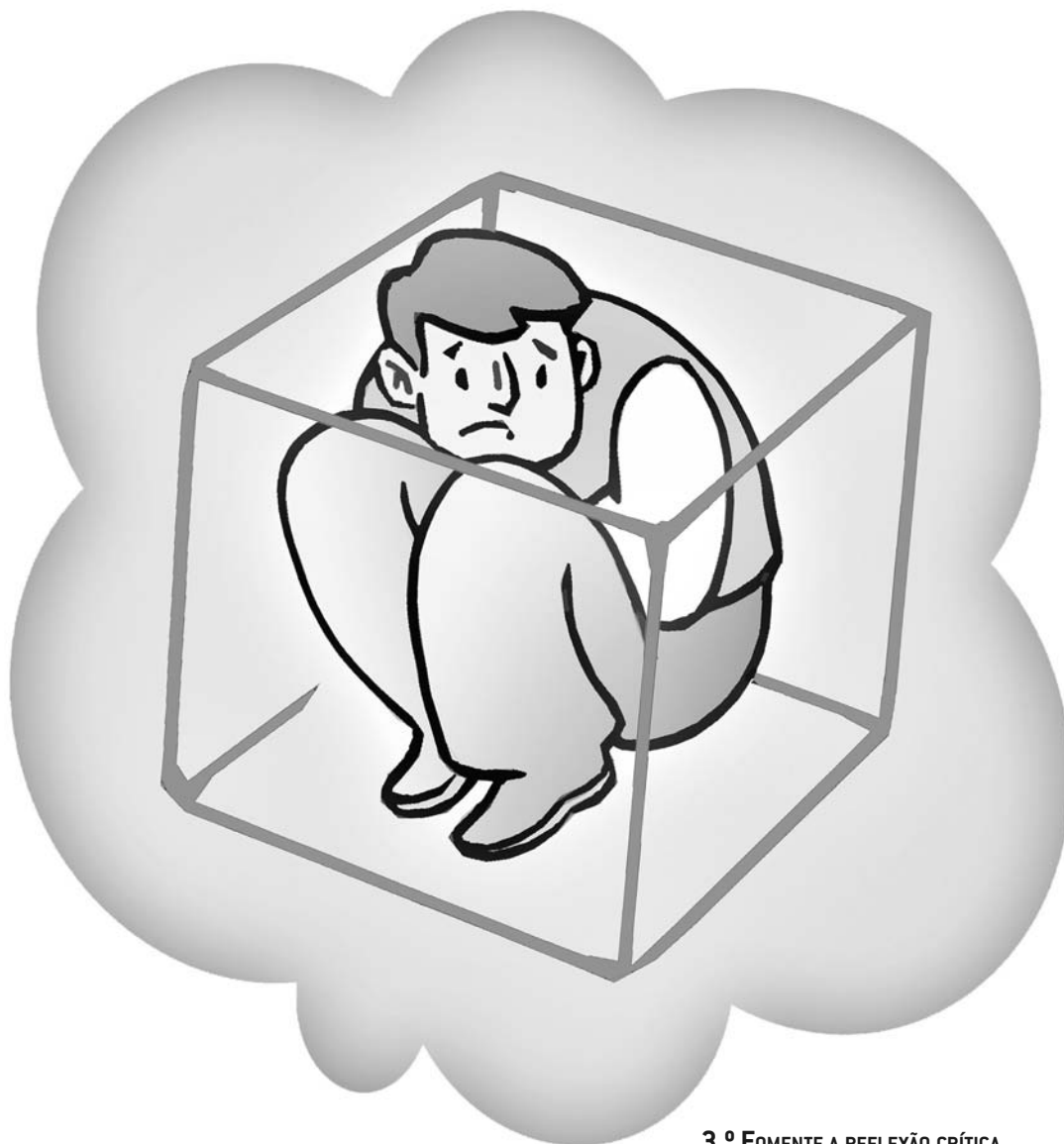
Quem coloca perguntas poderosas permite ao outro equacionar novas possibilidades.

Lembre-se de que são as perguntas que fazem avançar o mundo e não as respostas!

2.º FOMENTE A AÇÃO E VALORIZE O QUE CORRE BEM

É natural que aquilo que corre mal nos chame mais à atenção do que aquilo que corre bem. Quando damos atenção ao que não funciona, ou ao que não resultou, mobilizamo-nos naturalmente para nos defender. Quando imaginamos que algo pode correr mal preparamo-nos melhor e evitamos comportamentos arriscados. As emoções básicas negativas que todos possuímos – medo, raiva, tristeza e nojo – servem exatamente, para isso, para nos proteger. As emoções negativas chamam-nos tanto à atenção porque têm, para o ser humano, valor de sobrevivência. No entanto, o foco excessivo e empolado naquilo que corre mal, ou que achamos que pode vir a correr mal, em vez de apenas nos defender, paralisa-nos, faz-nos fugir ou motiva-nos a agredir os outros.





3.º FOMENTE A REFLEXÃO CRÍTICA

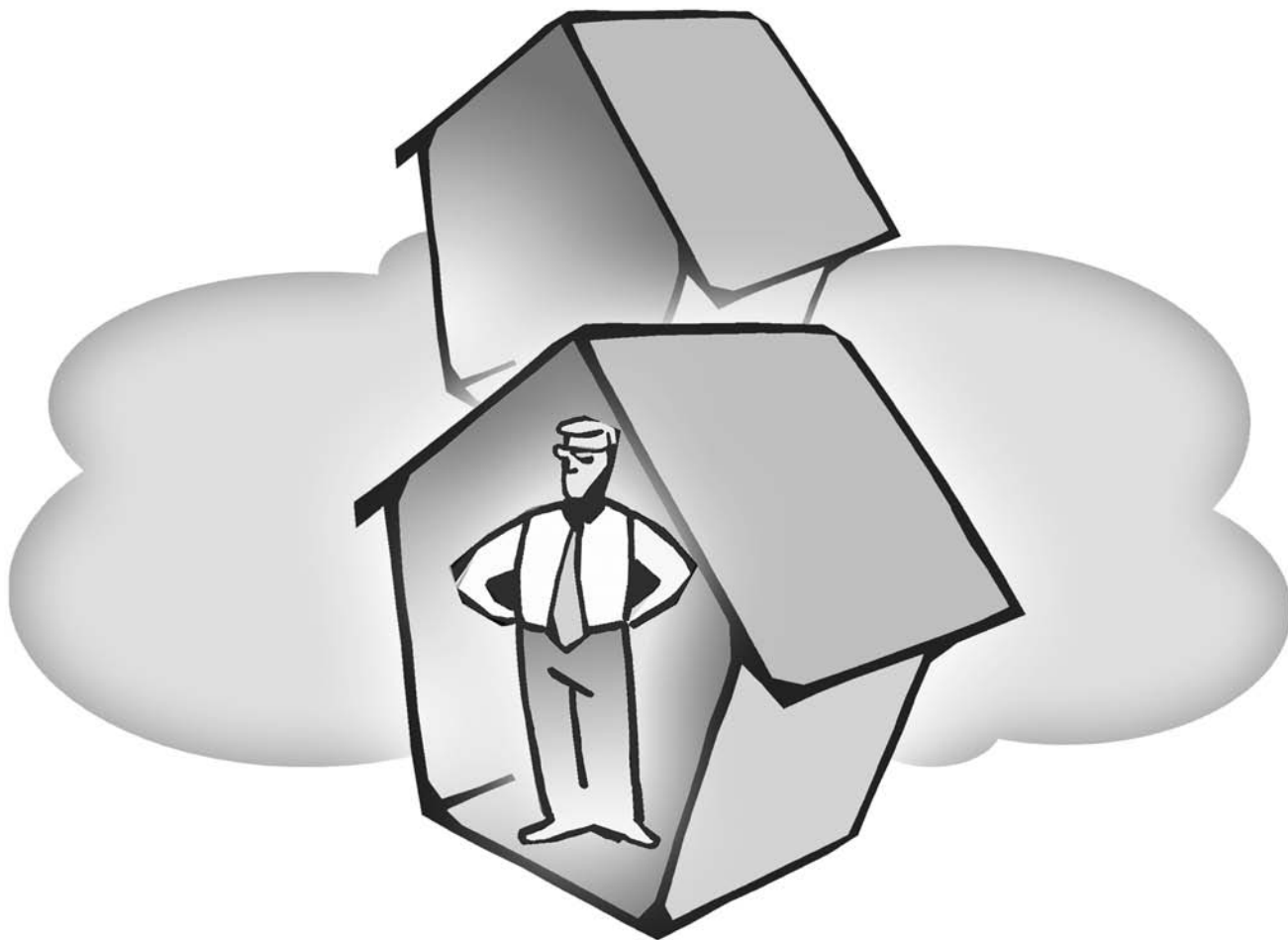
Para se evoluir como indivíduo, ou como coletivo, é essencial refletir de forma crítica sobre a *performance* do passado e do presente.

O medo de sermos percebidos pelos outros como pessoas negativas limita, frequentemente, a reflexão crítica em grupo, diminuindo, assim, a massa crítica da organização. Apesar disso, hoje em dia, é politicamente correto defender a existência de massa crítica nas organizações. Aproveitemos então essa realidade como boia para passarmos da teoria à prática nas nossas organizações.

Crie momentos específicos e processos de trabalho adequados para a expressão de opiniões diversas e para a reflexão crítica em conjunto.

Ora, em contextos socioeconômicos em que a criatividade, a capacidade de ver o não visto e a vontade de explorar novas possibilidades podem ser determinantes para a competitividade, a atenção exclusiva e excessiva ao negativo é altamente contraproducente para a *performance* individual e organizacional.

Por outro lado, a relutância de assumir o risco interpessoal de ser acusado de não ser perfeito por reportar pequenos erros, em certas indústrias ou profissões de alto risco ou grande responsabilidade (ex. indústria nuclear; medicina; aviação; etc.), pode ser altamente prejudicial para a envolvente ou os destinatários dessas mesmas profissões.



4.º DÊ *FEEDBACK* FOCADO NO FUTURO

O *feedback* é uma ferramenta poderosa para se conseguir chegar ainda mais longe!

O *feedback* serve exatamente para isso: para influenciar positivamente o futuro. No entanto, muitos profissionais ainda só recorrem ao *feedback* com efeitos retroativos, ou seja, para avaliar o que se passou, sem conseguirem utilizar essa informação com efeito de alavanca para o futuro.

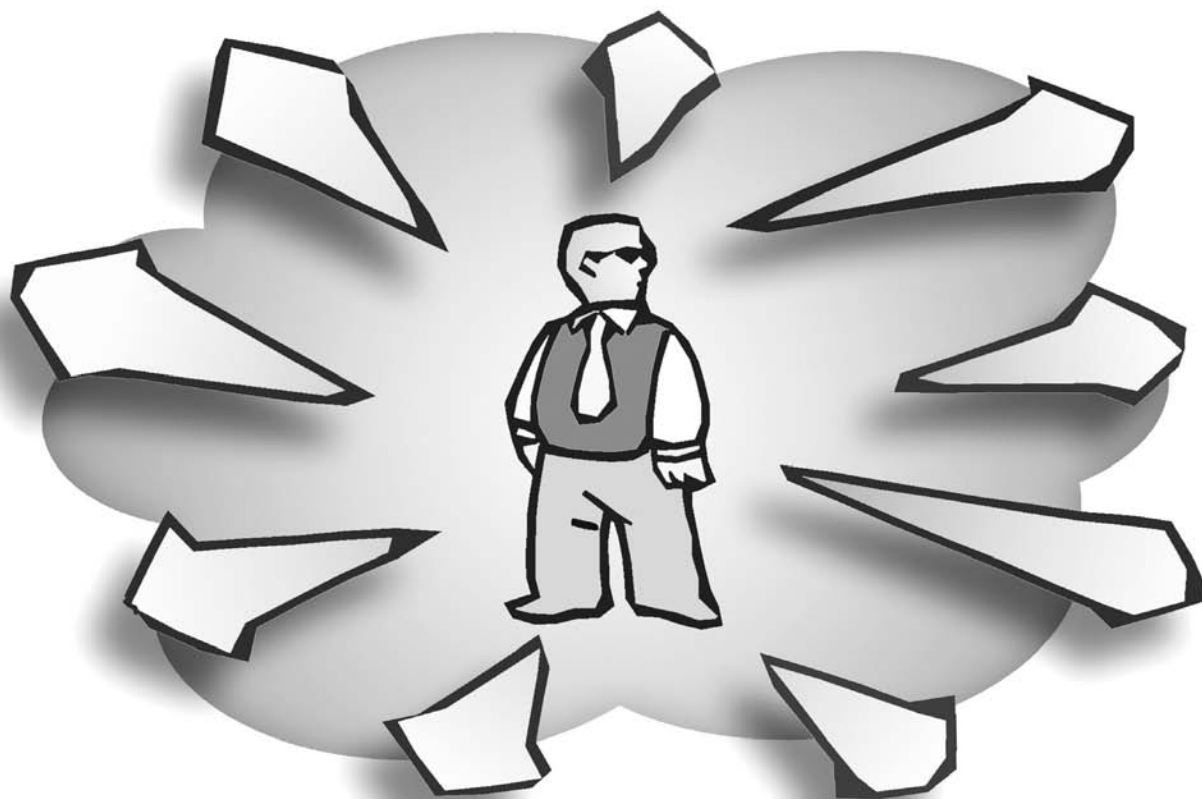
Por isso, muita gente ainda confunde *feedback* com avaliação. Esse facto leva a que muitas vezes tenhamos uma enorme insegurança psicológica que nos inibe de dar *feedback*, com medo de deixarmos os outros ficarem mal ou de ficarmos nós próprios a sentirmo-nos mal.

Existem muitas técnicas que facilitam o ato de dar *feedback* construtivo mas, até hoje, nunca encontrei nenhuma melhor do que criar um clima de confiança, acompanhada de uma comunicação que evidencie uma atitude genuinamente centrada em ajudar o outro a chegar mais longe, e em fazê-lo brilhar!

5.º PEÇA *FEEDBACK* FOCADO NO FUTURO

Se dar, ou saber dar, *feedback* já pode ser difícil, pedir *feedback*, para muitos, é uma tortura ou é mesmo algo que nem lhes ocorre fazer...

Apesar dos ganhos que podem decorrer do simples facto de obter *feedback*, muita gente desperdiça essa valiosa oportunidade.



Apesar de esse comportamento poder ser motivado pelo receio de se vir a ouvir algo que não se quer ouvir, essa insegurança psicológica também pode decorrer de falta de autoestima.

6.º SURPREENDA POSITIVAMENTE OS OUTROS. CRIE O EFEITO UAUme!® QUE GERA SEGURANÇA PSICOLÓGICA

A investigação que realizei, ao longo de anos, em diversos contextos profissionais, nomeadamente, no contexto da liderança, da negociação e das vendas, e que esteve na origem da criação do conceito Atitude UAUme!®, mostrou-me que a surpresa é uma emoção básica universal, com uma particularidade única: a capacidade de transformar estados de espírito negativos ou neutros, em estados de espírito positivos! Como é fácil de perceber, esta é uma capacidade poderosa e preciosa, não só nas relações interpessoais, mas, também, na forma como agimos perante o mercado em situações ou contextos negativos e potencialmente tensos, como o que atualmente vivenciamos.

A Atitude UAUme!®, subjacente à capacidade de utilizar a surpresa de forma profissional e deliberada para transformar interações pessoais e profissionais, pressupõe que o indivíduo, ou a organização, vivam um estado de higiene e segurança psicológica no qual ter discurso interno positivo, apreciar e elogiar os outros, ter energia, ser resiliente, gostar genuinamente dos outros, acreditar que a vida é relação e acreditar no valor da gratuidade são assumidos, e fomentados, como estados de espírito genuínos e princípios desejáveis.

No entanto, tal como para a prática do *feedback*, também aqui existem processos e técnicas para se desenvolverem competências para surpreender com eficácia, gerando e maximizando o valor nas interações pessoais e profissionais.

7.º LIDERE A 360º

Quando somos agentes daquilo que acontece à nossa volta, temos mais controlo sobre o nosso próprio destino.

Quem tem mão sobre o que o rodeia tem mais facilidade de se sentir psicologicamente seguro. Atue, não fique à espera que atuem por si! Gere segurança psicológica em quem o rodeia. Não fique à espera que seja a chefia a fazê-lo!

Lembre-se que: se você não atuar sobre o meio envolvente, alguém vai atuar por si!

No entanto, todos sabemos que os líderes formais das equipas assumem um papel especialmente importante na criação de condições de segurança psicológica estimulantes, especialmente em situações e contextos de mercado em que é preciso continuar a inovar, a diversificar e a surpreender.

Os líderes devem continuamente clarificar o significado e importância dos objetivos da equipa, certificando-se de que esses objetivos são úteis para a competitividade da organização e mantendo-se abertos a *inputs* de outros, no sentido de ser eventualmente necessário alterar esses objetivos de forma a ser capaz de enfrentar novos desafios provocados pelo meio envolvente.

8.º SEGURANÇA PSICOLÓGICA NÃO É SINÓNIMO DE ZONA DE CONFORTO!

Por fim, importa ter bem presente que *Segurança Psicológica no Trabalho* é bem diferente de *Zona de Conforto*. Como costume dizer: a verdadeira segurança psicológica no atual contexto de mercado é detida por quem gosta de estar fora da zona de conforto.

Esta é a verdadeira essência dos profissionais e das equipas vencedoras!

Para o conseguir, assegure-se de que promove a inclusão e o trabalho de equipa sem restringir a espontaneidade e a criatividade que podem produzir sinergias inesperadas, num clima estruturado, sem rigidez.

Isto significará a existência de um clima de segurança psicológica, que permitirá às pessoas sentirem-se livres para assumirem riscos, ao mesmo tempo que se guiam por *standards* de atuação que não as deixam acomodar-se: **SEGURANÇA SEM COMPLACÊNCIA!**



Refleta aqui sobre os seus atuais níveis de Segurança Psicológica no Trabalho

(se quiser pode utilizar uma escala de 0-10)

1. Se cometer um erro em que medida acha que se irá desvalorizar a si próprio?
2. Se cometer um erro em que medida acha que irá ser desvalorizado profissionalmente por isso? Que tipo de erro? Quem o desvalorizará?
3. Como irá ser visto pelos seus colaboradores, colegas ou chefia se lhes pedir ajuda, informação ou *feedback*?
4. Com que frequência pede *feedback* sobre aspetos concretos em que possa melhorar, a alguém que sabe que gosta de si?
5. Que palavra lhe apetece intimamente utilizar para nomear uma objeção à sua atuação profissional (ex. crítica; desafio; oportunidade; etc.)?
6. Que nível de confiança sente em dar *feedback* à sua chefia, aos seus colegas e aos seus colaboradores?
7. Que nível de à vontade sente numa reunião da sua equipa para colocar uma pergunta sobre um assunto que não percebeu? E numa reunião com a administração da empresa? E numa reunião com clientes?
8. Com que frequência deixa de apresentar ideias ou sugestões por receio de parecer ridículo ou inoportuno?
9. Com que intensidade é que um comentário injusto sobre o seu trabalho o deita abaixo?
10. Como reage quando uma ideia sua não é aproveitada?
11. Com que intensidade é que um elogio ao seu trabalho o deixa atrapalhado?
12. Com que frequência se sente impelido a motivar os outros?
13. Como encara a responsabilidade de se auto-motivar e de não depender de ser motivado pelos outros?
14. Em que medida está a investir pessoalmente para assegurar a manutenção da sua competitividade profissional?
15. Em que medida está a contribuir ativamente para a competitividade da sua empresa?
16. Em que medida se está a superar profissionalmente?
17. Em que medida está a surpreender positivamente quem o rodeia profissionalmente: clientes; colaboradores; colegas; chefias?

Autora: Ana Teresa Penim – Administradora do Instituto de Negociação e Vendas; Especialista em Liderança, *Coaching* Executivo e Comercial; Coautora do Conceito Atitude UAUme!® [apenim@inv.pt]

Ilustrações: Paulo Cintra

