

Unindo Forças: como a segurança psicológica e a sustentabilidade social podem impulsionar o sucesso das organizações públicas

FABIANA DOS SANTOS LIMA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ - UFPI

MAURÍCIO MENDES BOAVISTA DE CASTRO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ - UFPI

DANIEL FELIPE VICTOR MARTINS

UFRPE-UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO

Introdução

Em tempos líquidos onde as organizações públicas precisam lidar com cenários cada vez mais desafiadores em face da dinamicidade e complexidade do mercado, das organizações, do uso de novas tecnologias, da adaptabilidade às novas demandas e processos (Edmondson e Bransby, 2023).. Este estudo destaca a importância da segurança psicológica para o sucesso das organizações públicas, especialmente sob a perspectiva da sustentabilidade social.

Problema de Pesquisa e Objetivo

concentramos os esforços em fazer uma revisão integrativa da abordagem descritivo-analítica de um campo transversal dos estudos de segurança psicológica associada a sustentabilidade social, a fim de responder à seguinte pergunta: A sustentabilidade social contribui para criar um ambiente de segurança psicológica nas organizações públicas? Assim, o objetivo precípuo deste artigo é fazer a integração dos conceitos teóricos comportamentais da segurança psicológica com a sustentabilidade social, sob amparo da literatura atual.

Fundamentação Teórica

A pesquisa acontece em um cenário pós pandêmico, que antecipou e alterou a necessidade das instituições, exigindo uma adaptação imediata a novos arranjos organizacionais, como exemplo, a modalidade de trabalho remoto. Para além disso, as pessoas foram impelidas aprender e usar ferramentas de tecnologia da informação e comunicação durante o período de isolamento compulsório da Covid-19, o que repercutiu, ainda hoje, nos comportamentos sociais.

Metodologia

A metodologia aplicada é de uma revisão integrativa com abordagem descritivo-analítica de um campo transversal dos estudos de segurança psicológica associada a sustentabilidade social.

Análise dos Resultados

A segurança psicológica é fundamental para melhorar o desempenho da equipe e garantir a sobrevivência da organização em um cenário de crescente exigência, em que as pessoas são cada vez mais afetadas pelo estresse e ansiedade decorrentes da necessidade de rápida adaptação às novas demandas sociais. Embora o estudo traga as constatações epistemológicas, sugere-se a aplicação empírica das práticas sociais sustentáveis nas organizações públicas para futuros estudos.

Conclusão

Com efeito, a contribuição que restou esclarecida foi a compreensão do contexto de segurança psicológica e a conexão com as práticas de sustentabilidade social, sugerindo uma mudança de paradigma estratégico da área de recursos humanos, em razão do cenário de contingenciamento socioambiental dentro dos organismos públicos.

Referências Bibliográficas

ADAMS, J. Stacy. Inequity in social exchange. In: Advances in experimental social psychology. Academic Press, p. 267-299. 1965. AMIN, Ash. The good city. Urban studies, v. 43, n. 5-6, p. 1009-1023, 2006. ANDERSSON, Marius; MOEN, Oystein; BRETT, Per Olaf. The organizational climate for psychological safety: Associations with SMEs' innovation capabilities and innovation performance. Journal of Engineering and Technology Management, v. 55, p. 101554, 2020.

Palavras Chave

Segurança Psicológica, Sustentabilidade Social, Organizações

Unindo Forças: como a segurança psicológica e a sustentabilidade social podem impulsionar o sucesso das organizações públicas

RESUMO

Este estudo destaca a importância da segurança psicológica para o sucesso das organizações públicas, especialmente sob a perspectiva da sustentabilidade social. A metodologia aplicada é de uma revisão integrativa com abordagem descritivo-analítica de um campo transversal dos estudos de segurança psicológica associada a sustentabilidade social. A segurança psicológica é fundamental para melhorar o desempenho da equipe e garantir a sobrevivência da organização em um cenário de crescente exigência, em que as pessoas são cada vez mais afetadas pelo estresse e ansiedade decorrentes da necessidade de rápida adaptação às novas demandas sociais. Embora o estudo traga as constatações epistemológicas, sugere-se a aplicação empírica das práticas sociais sustentáveis nas organizações públicas para futuros estudos.

PALAVRAS-CHAVE

Segurança Psicológica. Sustentabilidade Social. Organizações.

ABSTRACT

This study highlights the importance of psychological safety for the success of public organizations, especially from the perspective of social sustainability. The applied methodology is an integrative review with a descriptive-analytical approach of a cross-sectional field of psychological safety studies associated with social sustainability. Psychological safety is essential to improve team performance and ensure the survival of the organization in a scenario of increasing demand, in which people are increasingly affected by stress and anxiety resulting from the need to quickly adapt to new social demands. Although the study brings epistemological findings, the empirical application of sustainable social practices in public organizations is suggested for future studies.

KEYWORDS

Psychological Safety. Social Sustainability. Organizations.

1. INTRODUÇÃO

Em tempos líquidos onde as organizações públicas precisam lidar com cenários cada vez mais desafiadores em face da dinamicidade e complexidade do mercado, das organizações, do uso de novas tecnologias, da adaptabilidade às novas demandas e processos (Edmondson e Bransby, 2023), a gestão de pessoas tem um papel fundamental, qual seja, o de promover práticas flexíveis para o desenvolvimento socioambiental sustentável das organizações, com intuito de otimizar os recursos e melhorar a qualidade dos serviços públicos.

E a única coisa que impede uma instituição de ser bem sucedida em relação aos seus colaboradores, é a forma que ela trabalha a segurança psicológica dos seus membros, conforme já identificado nos resultados de alta performance demonstrado por Bergmann e Schaeppi (2016). Daí, a importância da promoção da segurança psicológica no ambiente laboral de forma sustentável, para que as pessoas estejam engajadas (Kahn, 1990) sintam-se estimuladas a participar da gestão de mudanças e riscos (Schein, 1992), e principalmente, de assumir riscos

interpessoais (Edmondson, 1999) para a consecução dos objetivos organizacionais, especialmente nos contextos voláteis em que vivemos.

Na literatura, tem sido abordada a segurança psicológica relacionada à responsabilidade, criatividade, a liderança, a aprendizagem, a eficácia da equipe, ao clima e a cultura organizacional, entre outros desdobramentos (Van de Ven, 1986; Baer e Frase, 2003; Subramaniam e Youndt, 2005; Hofstede *et al.*, 2010; Yang, 2012; Edmondson e Lei, 2014; True *et al.*, 2014; Malhotra *et al.*, 2017; Thompson, 2017; Curado *et al.*, 2018; Andersson *et al.*;2020; O'Donovan e McAuliffe 2020; Romney, 2020; Shaid e Din, 2021; Higgins *et al.*, 2022).

No entanto, desde as primeiras publicações, observa-se uma lacuna, que não há uma interlocução do contexto de segurança psicológica com a sustentabilidade social dentro das organizações públicas, de forma a viabilizar seu crescimento ou até a própria sobrevivência da instituição frente à necessidade de adaptação as novas demandas globais.

Por isso, concentramos os esforços em fazer uma revisão integrativa da abordagem descritivo-analítica de um campo transversal dos estudos de segurança psicológica associada a sustentabilidade social, a fim de responder à seguinte pergunta: A sustentabilidade social contribui para criar um ambiente de segurança psicológica nas organizações públicas?

Assim, o objetivo precípua deste artigo é fazer a integração dos conceitos teóricos comportamentais da segurança psicológica com a sustentabilidade social, sob amparo da literatura atual. Isto posto, a contribuição reside em entender como a prática da segurança psicológica pode ser incorporada nas organizações, dentro desta perspectiva contemporânea da sustentabilidade social.

No que concerne a estrutura do artigo, após a introdução, é apresentado o referencial teórico com os comportamentos da segurança psicológica aprendidos por intermédio dos conceitos teóricos e práticas empíricas, seguidos dos conceitos, teorias e práticas que respaldam a sustentabilidade social. Considerações finais e referências que enceram o documento.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A pesquisa acontece em um cenário pós pandêmico, que antecipou e alterou a necessidade das instituições, exigindo uma adaptação imediata a novos arranjos organizacionais, como exemplo, a modalidade de trabalho remoto. Para além disso, as pessoas foram impelidas aprender e usar ferramentas de tecnologia da informação e comunicação durante o período de isolamento compulsório da Covid-19, o que repercute, ainda hoje, nos comportamentos sociais.

Neste aspecto, observou-se durante a crise sanitária uma polarização das discussões de direitos fundamentais que precisavam ser priorizados, à época: vida ou trabalho; saúde ou economia; direito de ir e vir ou isolamento social. A preocupação por escolhas como estas, de questões axiológicas, é o que impacta o comportamento dos membros da organização, principalmente quando não há convergência entre as necessidades individuais e institucionais.

Dito isto, em consonância com interesse recente da literatura no que diz respeito a criar segurança psicológica, evidenciado por Edmondson e Bransby (2023), epistemologicamente, destaca-se a análise do campo comportamental sob a perspectiva do ideal da sustentabilidade social (Kalfaoglu,2023), para lidar com a natureza volátil do trabalho moderno, razão pela qual o gerenciamento desses comportamentos se faz necessário para análise da ambiência segura.

Nesse sentido, a implantação de estruturas flexíveis e antecipadas, de forma irreversível, pela transformação digital durante a pandemia trouxe à baila as discussões que remontam os primeiros estudos de Schein e Bennis, (1965) sobre mudança de comportamento, para superar os desafios organizacionais. Dito isso, pretende-se demonstrar os comportamentos que dão ensejo a essa transformação sustentável para criar a segurança psicológica nas organizações.

No artigo seminal de Kahn (1990) tratou-se as percepções individuais, já Edmondson (1999), de maneira definitiva, apresentou os comportamentos amplamente discutidos na teoria a nível de equipe (Newman *et al.*, 2017), defendendo a promoção da confiança interpessoal e do respeito mútuo que são comportamentos essenciais para uma ambiência segura grupal. Acrescentou ainda, a necessidade de definir as crenças compartilhadas sobre as consequências de experimentar riscos interpessoais, de não temer ameaças, superar atitudes defensivas e antiéticas, pedir feedback (Schein, 1992; Edmondson, 1999; Pearsall e Ellis, 2011; Edmondson e Lei, 2014).

Para Frazier *et al.*, (2017, p.114), “um estado cognitivo que emergiu como um fator-chave para facilitar o processo de aprendizagem, mudança organizacional e engajamento do funcionário é a segurança psicológica”. De modo que, este estado de espírito afeta consideravelmente a dinâmica dos comportamentos humanos, seja para maior disposição de aprendizagem de novas tecnologias, por exemplo, seja para adaptação às novas métricas de desempenho, ou até mesmo para estimular a criatividade durante o desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Ressalta-se também o empoderamento psicológico (Spreitzer,1995), que é outro comportamento que traz uma maior eficácia nos resultados, considerando que o estímulo no ambiente laboral compromete seus membros em prol da resolução de problemas, da tomada de decisões, além de facilitar a participação ativa para consecução dos objetivos organizacionais (Sagie *et al.*, 1999).

Ademais, trabalhos empíricos (Ryan e Oestreich, 1998; Detert e Edmondson, 2011; Milliken *et al.*, 2003) já demonstraram a necessidade de que esses comportamentos sejam incorporados e valorizados pela organização, isto porque é comum as pessoas trabalharem em ambientes que não se sintam seguras e tenham medo de falar (Edmondson e Lei, 2014).

Em um ambiente psicologicamente seguro as pessoas têm percepções compartilhadas sobre comportamentos de aprendizagem que servem na condução de uma organização eficiente, pois incluem “buscar feedback, compartilhar informações, pedir ajuda, falar sobre erros e experimentar” (Edmondson, 1999, p. 351), aliado a isso, apresentam visões diferentes sem sentir-se ameaçadas (Lee *et al.*, 2011; Post, 2012; Edmondson, 2002).

É o que acontece com a inclusão das minorias na composição das organizações, a integração e a tolerância ao erro estabelecida num ambiente diverso, impacta na segurança e na paridade criativa em relação a diversidade dos membros, potencializando o desempenho individual (Singh *et al.*, 2013; Wang *et al.*, 2020; Hora *et al.*, 2021), isto porque o erro é tratado como uma oportunidade de aprendizado e contribuição, outra evidência que retrata como a autoconfiança está diretamente ligada autoeficácia (Espedido *et al.*,2021).

Frisa-se que a integração no ambiente laboral, resta evidenciada pelo clima organizacional, e de forma simples, Higgins *et al.* (2022, p.03) corroborou que a segurança psicológica estabelece “um clima no qual os trabalhadores não temam falar, pedir ajuda ou admitir erros”, implica dizer que, a organização facilita a comunicação franca e construtiva, incentiva também ao comportamento de voz e colaborativo entre a equipe (Edmondson e Lei, 2014.; True *et al.*, 2014.;Malhotra *et al.*, 2017; Romney, 2020).

Observa-se ainda uma clara influência da cultura organizacional, que remete aos valores, orientações, crenças, traços de liderança, comportamentos padrões que são compartilhados para todos os membros da instituição (Shaïd e Din, 2021), no contexto da segurança psicológica, uma vez que, Hofstede *et al.* (2010) afirma que a cultura é moldada pelo comportamento incorporado e interpretado pelas pessoas da organização, e pelo tempo de permanência na equipe (Koopmann *et al.*, 2016).

Ressalta-se também que a liderança, é fundamental para o desenvolvimento da segurança psicológica, conforme demonstrado pela proeminência de estudos (Edmondson e Bransby, 2023). Assim, os valores, comportamentos e atitudes incorporados nas organizações

podem sofrer variação pela eficácia do líder (Bienefeld e Grote, 2014). Acrescenta-se ainda que à medida que, a liderança e a segurança psicológica se reforçam, ocorre um maior alinhamento interpessoal, e conseqüentemente, a eficácia da equipe aumenta (Shaid e Din, 2021), por isso, o líder é tão importante para o desenvolvimento dessa sinergia dentro da organização.

Destaca-se ainda que, o comportamento do líder, inevitavelmente, é uma referência (Frazier e Tupper, 2018), capaz de envolver os membros da equipe e inspirá-los (Carmerli *et al.*, 2009) a cooperação, a partir de um bom relacionamento e sentimento de confiança, pelo poder de voz, proatividade e feedback (Coutifaris e Grant, 2022).

Observa-se, outra decorrência que ascende em detrimento da segurança psicológica, é o comportamento mais efetivo no controle social sobre atuação dos gestores nas instituições, por meio do *accountability*, que corresponde ao dever de prestar contas e da responsabilização dos gestores públicos, demonstrando também que a ética (Lawrence e Weber, 2017) é outro comportamento importante para ajudar a liderança a promover a segurança psicológica.

Esta responsividade é um comportamento imposto por lei aos gestores (De Andrade e Neto, 2019), contudo é preciso estimular ambientes seguros para a prática desse “comportamento benéfico à coletividade” (Przeworski, 2006, p.39), tanto para os atores que cobram ativamente quanto àqueles que prestam contas.

Implica dizer que, para *accountability* efetiva entre pares, o próprio gestor, que exerce o papel de líder, não tem que ter medo de tomar iniciativa e assumir a responsabilidade, o que reforça uma cultura de prevenção e repressão a comportamentos inadequados ou resultados ruins (Beehavior, 2021), que eventualmente possam prejudicar a instituição, fortalecendo assim, a equidade no clima organizacional seguro, reverberando nas crenças compartilhadas na cultura organizacional.

Não se pretende aqui exaurir os conceitos e efeitos práticos comportamentais da segurança psicológica, visto que em ambientes complexos e coletivos, a segurança psicológica busca superar o desempenho das equipes, mitigar as fronteiras divisórias da hierarquia e autonomia entre seus membros (True *et al.*, 2014) o que facilita aprendizagem coletiva e a tomada de decisão pela diversidade de expertise (Martins *et al.*, 2013).

Com efeito, observa-se a relevância da segurança psicológica, ao articular esses comportamentos no ambiente organizacional, o que pode explicar além dos resultados de melhoria contínua, a qualidade dos esforços na inovação tanto em nível individual, grupal, quanto organizacional (Newman *et al.*, 2017; Edmondson e Lei, 2014), que são achados que validam a grande quantidade de pesquisas que analisam o desempenho (Edmondson e Bransby, 2023).

A literatura sugere ainda que, a segurança psicológica das pessoas é a chave para todo e qualquer processo de inovação (Andersson *et al.*; 2020), especialmente para desenvolvimento da sustentabilidade social, porque os indivíduos estarão engajados (Kahn, 1990; Edmondson, 1999) para criar, aperfeiçoar e transformar as soluções de usufruto da sociedade, de forma que, origina-se um comportamento individual até desencadear em um esforço coletivo que exige uma diversidade de expertise e coordenação entre os atores da inovação para aprendizagem (Van de Ven, 1986; Subramaniam e Youndt, 2005; Edmondson e Lei, 2014; Thompson, 2017), associado à capacidade e ao desempenho inovador (Baer e Frase, 2003; Yang, 2012; Curado *et al.*, 2018) necessários para atender o alto dinamismo do ambiental externo (Andersson *et al.*; 2020).

Partindo dessa premissa que o amanhã é incerto, mas que o tempo presente precisa garantir uma segurança básica aos membros da organização, a pesquisa de Collins e Smith (2006) demonstrou como as práticas, análogas a segurança psicológica, de gestão de pessoas podem impactar significativamente o desempenho organizacional.

Cumprir frisar que o engajamento interpessoal pode ser trabalhado de forma sustentável, pelas práticas da área de Recursos Humanos (RH), que permitem o poder de “voz direta” em

reuniões regulares com a alta administração com efeitos positivos em nível de equipe e liderança (Holland *et al.*, 2011), e a percepção dessas práticas estão diretamente ligadas à produtividade e a qualidade de vida organizacional. (Lima *et al.*, 2023)

As contribuições práticas da área de Gestão de Pessoas são concebidas também para atender a preocupação de ordem social sustentável (Oliveira e Honorato, 2020), com políticas voltadas para promoção de valores motivadores, como ética, cidadania e sustentabilidade, integrando *os stakeholders* (Carroll, 2015) a reforçar a sensação de pertencimento nas organizações públicas.

Nessa toada, defende-se uma agenda de trabalho da área de recursos humanos das organizações com intuito de aperfeiçoar a temática, para incorporação da segurança psicológica pelo viés da sustentabilidade social, por dois argumentos simples: primeiro, para melhorar a performance da instituição, e garantir, até mesmo, a sua sobrevivência em face dos reflexos da crescente exigência de padrões de sustentabilidade social na cadeia de suprimentos em escala global (Venkatesh *et al.*, 2020); e segundo, e não menos importante, porque as pessoas são afetadas cada vez mais na sua *psique*, pelo aumento de estresse e ansiedade decorrente da necessidade de adaptação rápida as novas demandas (Schein e Bennis, 1965; Vischer, 2007; Higgins *et al.*, 2022; Egozi *et al.*, 2022; Pang *et al.*, 2023).

É o que chama atenção para a relevância deste estudo, considerando que vivemos em condições de alta incerteza e escassez de recursos, o estudo de Faraj e Yan (2009) ratificou os efeitos positivos da segurança psicológica no desempenho de uma equipe submetida em atividades limítrofes.

Em que pese a tendência dos estudos sobre a teoria do comportamento organizacional (Shaid e Din, 2021), na perspectiva da teoria da troca social (práticas de apoio que levam o funcionário a retribuir), como na teoria da aprendizagem (práticas para modelar comportamentos), também observada por Newman *et al.* (2017) que havia incluído a teoria da identidade social (implantação da diversidade local na promoção de pertencimento), a teoria da conservação de recursos (acesso aos recursos motivacionais,) e a teoria de ativação de traço (de personalidade), todos ajudam a explicar os comportamentos que impulsionam a segurança psicológica a nível individual e coletivo dentro da organização.

Contudo, o enfoque da presente pesquisa é a influência da segurança psicológica no meio ambiente, pela perspectiva da sustentabilidade social no âmbito público, e adotaremos as teorias que explicam as condições que garantem o bem estar social, quais sejam, a teoria das necessidades de Maslow (1943), a teoria da equidade (Adams, 1965), e a teoria da segurança psicológica (Edmondson, 1999), conforme já evidenciado por Pang *et al.*, (2023) nas descobertas, no âmbito de empresas privadas, que abordaram a satisfação de entregadores por meio de práticas de sustentabilidade social, na perspectiva da justiça percebida e da segurança psicológica durante a pandemia da COVID-19.

Para tanto, iniciaremos abordagem entendendo sobre a necessidade do desenvolvimento sustentável, que é uma política pública que busca conciliar as necessidades do presente sem comprometer os recursos das futuras gerações, conforme advertiu o Relatório *Our Common Future* (Nosso Futuro Comum) ou Relatório Brundtland (WCED, 1987), de forma a equilibrar a relação entre diferentes dimensões da sustentabilidade: social, cultural, ecológica, ambiental, territorial, econômica e política (Sachs, 2008). Sobre este aspecto, cumpre esclarecer que a literatura tem negligenciado a dimensão da sustentabilidade social (Omann e Spangenberg, 2002; Pfeffer, 2010 ; Vallance *et al.*, 2011; Sajjad e Shahbaz, 2020), razão pela qual não há consenso no seu conceito teórico.

Com efeito, Polese e Stren (2000) conceituam a sustentabilidade social com a necessidade de compatibilização do desenvolvimento da sociedade civil com a coexistência harmoniosa entre grupos cultural e socialmente diversos, em prol de uma integração social para melhoria da qualidade de vida de todos.

Para este estudo, adotamos o conceito de Venkatesh *et al.*, (2020) que descreve a sustentabilidade social, em linhas gerais, como normas de combate à exploração e degradação das condições de trabalho, quer seja pelo fornecimento de garantias e condições de trabalho adequadas, quer seja assegurando ambientes saudáveis e seguros, salários justos, igualdade de tratamento, oportunidades de treinamento e incentivo à liberdade de associação.

Levando a efeito a sustentabilidade social para gestão pública, apesar das pesquisas avançarem mais na iniciativa privada, observa-se que casos em desacordo com as diretrizes de *compliance* (Hale e Wills, 2007; Egels-zandén e Merk, 2014), podem afetar várias camadas na cadeia de suprimentos, e conseqüentemente as estratégias de governança.

Aliado a isso, a estabilidade emocional (Frazier *et al.*, 2017) interfere na relação complexa entre essas variáveis ao longo do tempo (Higgins *et al.*, 2022), razão pela qual chama atenção esse estudo pelo viés da sustentabilidade social, para promover a legitimação social com o engajamento entre as organizações-sociedades (Lawrence e Weber, 2017), sendo que os stakeholders mais importantes da organização são seus colaboradores, que sentem e vêem esses efeitos (Kalfaoglu, 2023).

Nesse sentido, Bhatti e Dixon (2003) esclarecem que é impossível racionalizar sobre problemas macroeconômicos, como exemplo, o aquecimento global, se o indivíduo não tem satisfeita suas necessidades básicas, tais como, alimentação, habitação, emprego e segurança. Por isso que a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow (1943) explica as motivações para o bem estar humano, e as divide em cinco níveis, a saber: fisiológico, segurança, social, estima e autorrealização, que servem para entender o comportamento humano no desempenho organizacional (Ştefan *et al.*, 2020).

Acrescenta-se a teoria da equidade (Adms, 1965) que ajuda a explicar como a percepção de justiça percebida é diretamente proporcional a satisfação dos funcionários, e ao resultado no contexto organizacional. (Kollmann *et al.*, 2020), assim como, o impacto acerca dos direitos sindicais (Egels-zandén e Merk, 2014), e questões relacionadas a ética (Lawrence e Weber, 2017), entre outros correlatos.

Ressalta-se ainda, a teoria da segurança psicológica (Edmondson, 1999) que alcança tanto as necessidades do meio ambiente laboral (que inclui as condições físicas estruturais) quanto as práticas para satisfação funcional (que inclui as condições psicológicas favoráveis).

De toda forma, registra-se que a construção de um ambiente organizacional mais humano e livre de ameaças que acatem as orientações de desenvolvimento social sustentável, não se faz apenas pela aplicação das teorias supracitadas.

Hobson (2003) nos conduz a uma alternativa, quando esclarece a eficiência do estímulo de comportamento com a consciência prática, que torna mais fácil e converge com as necessidades individuais e organizacionais, em vez de exigir uma mudança de valores pessoais. E o que se depreende pela experiência prática do aumento do nível de reciclagem quando esse comportamento padrão foi facilitado convenientemente, ao passo que não houve redução na produção de resíduos, que requer uma mudança de crença, e não de comportamento (Barr, 2003).

Acredita-se que as principais dificuldades para validar a segurança psicológica sob olhar da sustentabilidade social, no âmbito público, são individualização e desengajamento da vida pública (Macnaghten, 2003; Amim, 2006) que se sobrepõem até a rigidez burocrática, reflexos da desvinculação de noções de justiça social e sociedade civil (Knox, 2005), ainda hoje perpetuadas por práticas profundamente enraizadas e predatórias no ambiente social, tais como a morosidade, condutas antiéticas, clientelismo e a corrupção.

No entanto, a responsabilidade pelo desenvolvimento humano em escala global é de toda a sociedade, cabe a ela reagir aos impactos sociais decorrentes da repetição de comportamentos degradantes organizacionais. Por isso que a sustentabilidade social contribui para uma melhor compreensão do contexto de segurança psicológica dentro do qual entendemos

o meio ambiente, e como deve ser preservado com suas preferências, características sociais e culturais ao longo do tempo, até que as mudanças se tornam relativamente fáceis de incorporar em razão do apoio institucional adequado (Vallance *et al.*, 2011).

Apesar de estudos incipientes, destaca-se a necessidade de mais pesquisas empíricas sobre sustentabilidade social em face da repercussão sistêmica que os comportamentos proativos podem promover, inclusive, para o desenvolvimento das outras dimensões: ambiental e econômica, que são comumente exploradas.

Por fim, esta abordagem sugere uma agenda sustentável e estratégica com intervenção da área de recursos humanos, para remodelar os comportamentos que dão ensejo a insegurança psicológica, e resolver o contingenciamento das incertezas socioambientais dos órgãos públicos, que esgotam as capacidades humanas, sobretudo pela necessidade de consolidação de normas de proteção e controle da dimensão social.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo principal fazer a interlocução dos conceitos teóricos e *práxis* da segurança psicológicas e de sustentabilidade social que representassem e explicassem os comportamentos que podem ser encorajados, valorizados e incorporados no contexto socioambiental das organizações públicas.

Com efeito, a contribuição que restou esclarecida foi a compreensão do contexto de segurança psicológica e a conexão com as práticas de sustentabilidade social, sugerindo uma mudança de paradigma estratégico da área de recursos humanos, em razão do cenário de contingenciamento socioambiental dentro dos organismos públicos.

Destarte, registra-se que este trabalho traz como limitação a falta de constatação empírica, notadamente pela ausência de intervenção para aplicação da proposta de ambiência segura, a partir da análise longitudinal de práticas sociais sustentáveis aplicadas nas organizações públicas, capazes de demonstrar estudos mais conclusivos, razão pela qual indica-se esta possibilidade para futuros estudos.

Decerto que, os estudos de segurança psicológica com suporte na sustentabilidade social precisam estar no topo da agenda organizacional, notadamente à nível de estratégico, visto que, é uma ação que pode determinar não só a convivência das futuras gerações, mas sobretudo a sobrevivência em face das inovações tecnológicas.

4. REFERÊNCIAS

ADAMS, J. Stacy. Inequity in social exchange. In: **Advances in experimental social psychology**. Academic Press, p. 267-299. 1965.

AMIN, Ash. The good city. **Urban studies**, v. 43, n. 5-6, p. 1009-1023, 2006.

ANDERSSON, Marius; MOEN, Oystein; BRETT, Per Olaf. The organizational climate for psychological safety: Associations with SMEs' innovation capabilities and innovation performance. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 55, p. 101554, 2020.

BAER, Markus; FRESE, Michael. Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, v. 24, n. 1, p. 45-68, 2003.

BHATTI, M., DIXON, A. Special focus: Housing, environment and sustainability-Introduction. *Housing Studies*, 18(4), 501-504. 2003.

BARR, Stewart. Strategies for sustainability: citizens and responsible environmental behaviour. *Area*, v. 35, n. 3, p. 227-240, 2003.

BERGMANN, B.; SCHAEPPPI, J. A data-driven approach to group creativity. *Harvard Business Review Digital*, 2016.

BIENEFELD, Nadine; GROTE, Gudela. Speaking up in ad hoc multiteam systems: Individual-level effects of psychological safety, status, and leadership within and across teams. *European journal of work and organizational psychology*, v. 23, n. 6, p. 930-945, 2014.

CARMELI, Abraham; BRUELLER, Daphna; DUTTON, Jane E. Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science: The Official Journal of the International Federation for Systems Research*, v. 26, n. 1, p. 81-98, 2009.

CARROLL, Archie B. **Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks.** *Organizational dynamics*, 2015.

COLLINS, Christopher J.; SMITH, Ken G. Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of management journal*, v. 49, n. 3, p. 544-560, 2006.

COUTIFARIS, Constantinos GV; GRANT, Adam M. **Taking your team behind the curtain: The effects of leader feedback-sharing and feedback-seeking on team psychological safety.** *Organization science*, 2022.

CURADO, Carla; MUÑOZ-PASCUAL, Lucía; GALENDE, Jesús. Antecedents to innovation performance in SMEs: A mixed methods approach. *Journal of Business Research*, v. 89, p. 206-215, 2018.

DE ANDRADE, Mariana Dionísio; NETO, Lásaro Arsênio de Paula Aragão. Por que é tão complicada a aplicação efetiva do processo de *accountability* no Brasil?. *Revista Quaestio Iuris*, v. 12, n. 1, p. 122-143, 2019.

DEPERT, James R.; EDMONDSON, Amy 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.

EDMONDSON, Amy. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, v. 44, n. 2, p. 350-383, 1999.

EDMONDSON, Amy C. The local and variegated nature of learning in organizations: A group-level perspective. *Organization science*, v. 13, n. 2, p. 128-146, 2002.

EDMONDSON, Amy C.; LEI, Zhike. Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, v. 1, n. 1, p. 23-43, 2014.

EDMONDSON, Amy C.; BRANSBY, Derrick P. Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, v. 10, p. 55-78, 2023.

EGELS-ZANDÉN, Niklas; MERK, Jeroen. Private regulation and trade union rights: Why codes of conduct have limited impact on trade union rights. **Journal of Business Ethics**, v. 123, p. 461-473, 2014.

EGOZI, Laliv *et al.* Couriers' safety and health risks before and during the COVID-19 pandemic. **International archives of occupational and environmental health**, p. 1-10, 2022.

ESPEDIDO, Andrea; SEARLE, Ben J. Proactivity, stress appraisals, and problem-solving: A cross-level moderated mediation model. **Work & Stress**, v. 35, n. 2, p. 132-152, 2021.

FARAJ, Samer; YAN, Aimin. Boundary work in knowledge teams. **Journal of applied psychology**, 2009.

FRAZIER, M. Lance; FAINSHMIDT, Stav, KLINGER, RL., PEZESHKAN, Amir, VRACHEVA, Veselina. Psychological safety: A meta-analytic review and extension. **Personnel psychology**, v. 70, n. 1, p. 113-165, 2017.

FRAZIER, M. Lance; TUPPER, Christina. Supervisor prosocial motivation, employee thriving, and helping behavior: A trickle-down model of psychological safety. **Group & Organization Management**, v. 43, n. 4, p. 561-593, 2018.

HALE, Angela; WILLS, Jane. Women Working Worldwide: transnational networks, corporate social responsibility and action research. **Global Networks**, v. 7, n. 4, p. 453-476, 2007.

HOBSON, Kersty. Thinking habits into action: the role of knowledge and process in questioning household consumption practices. **Local environment**, v. 8, n. 1, p. 95-112, 2003.

HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Gert Jan; MINKOV, Michael. **Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival**. McGraw-Hill, 2010.

HOLLAND, Peter *et al.* Employee voice and job satisfaction in Australia: The centrality of direct voice. **Human Resource Management**, v. 50, n. 1, p. 95-111, 2011.

HIGGINS, Mônica C.; DOBROW, Shoshana R. ; WEINER, Jennie Miles ; LIU, Haiyang. When is psychological safety helpful in organizations? A longitudinal study. **Academy of Management Discoveries**, v. 8, n. 1, p. 77-102, 2022.

HORA, Snehal, LEMOINE, G. James, XU, Ning, SHALLEY, Cristina. E.. Unlocking and closing the gender gap in creative performance: A multilevel model. **Journal of Organizational Behavior**, v. 42, n. 3, p. 297-312, 2021.

KAHN, William A. **Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work**. Academy of Management. New York. v. 33, n.4, p.692–724.1990.

KALFAOĞLU, Serap. Social Sustainability Indicators from Employees' Perspective: A Qualitative Study on Whether Social Sustainability in Businesses Is Perceived as a Necessity, Preference, or Dream. **Sustainability**, v. 15, n. 10, p. 7954, 2023.

KOLLMANN, Tobias *et al.* What satisfies younger versus older employees, and why? An aging perspective on equity theory to explain interactive effects of employee age, monetary rewards,

and task contributions on job satisfaction. **Human Resource Management**, v. 59, n. 1, p. 101-115, 2020.

KNOX, Paul. Vulgaria: The re-enchantment of suburbia. **Opolis**, v. 1, n. 2, 2005.

KOOPMANN, Jaelyn, LANAJ, K., WANG, M., ZHOU, L., SHI, J. Nonlinear effects of team tenure on team psychological safety climate and climate strength: Implications for average team member performance. **Journal of Applied Psychology**, v. 101, n. 7, p. 940, 2016.

LAWRENCE, Anne T.; WEBER, James. In Business and society: Stakeholders, ethics, public policy. essay. 2017.

LEE, Jung Young; SWINK, Morgan; PANDEJPONG, Temyos. The roles of worker expertise, information sharing quality, and psychological safety in manufacturing process innovation: An intellectual capital perspective. **Production and Operations Management**, v. 20, n. 4, p. 556-570, 2011.

LIMA, AC da C.; BIZARRIA, FP de A.; BARBOSA, FLS; DO NASCIMENTO, MEP; LINHARES, FJM Políticas de Gestão de Pessoas (GP) e Responsabilidade Social Corporativa (RSC): relação propositiva por meio da revisão integrativa. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 14, n. 2, pág. 1617–1642, 2023.

MACNAGHTEN, Phil. Embodying the environment in everyday life practices1. **The sociological review**, v. 51, n. 1, p. 63-84, 2003.

MALHOTRA, Manoj K.; AHIRE, Sanjay; SHANG, Guangzhi. Mitigating the impact of functional dominance in cross-functional process improvement teams. **Decision Sciences**, v. 48, n. 1, p. 39-70, 2017.

MARTINS, Luis L.; SCHILPZAND, Marieke C.; KIRKMAN, Bradley L., IVANAJ, Silvester; IVANAJ, Vera. A contingency view of the effects of cognitive diversity on team performance: The moderating roles of team psychological safety and relationship conflict. **Small Group Research**, v. 44, n. 2, p. 96-126, 2013.

MASLOW, Abraham Harold. American Psychological, A. **A Theory of Human Motivation**; Bobbs-Merrill: Indianapolis, IN, USA, 1943.

MILLIKEN, Frances J.; MORRISON, Elizabeth W.; HEWLIN, Patricia F. An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. **Journal of management studies**, v. 40, n. 6, p. 1453-1476, 2003.

NEWMAN, Alexandre; DONOHUE, Ross; EVA, Nathan. Segurança psicológica: uma revisão sistemática da literatura. **Revisão da gestão de recursos humanos**, v. 27, n. 3, pág. 521-535, 2017.

O'DONOVAN, Róisín; MCAULIFFE, Eilish. A systematic review exploring the content and outcomes of interventions to improve psychological safety, speaking up and voice behaviour. **BMC health services research**, 2020.

OLIVEIRA, H. H.; HONÓRIO, L. C. Práticas de recursos humanos e comprometimento organizacional: associando os construtos em uma organização pública. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, 2020.

OMANN, Ines; SPANGENBERG, Joachim H. Assessing social sustainability. In: **Biennial conference of the international society for ecological economics**. p.304, 2002.

PANG, Qiwei *et al.* Increasing couriers' job satisfaction through social-sustainability practices: perceived fairness and psychological-safety perspectives. **Behavioral Sciences**, v. 13, n. 2, p. 125, 2023.

PEARSALL, Matthew J.; ELLIS, Aleksander PJ. Thick as thieves: the effects of ethical orientation and psychological safety on unethical team behavior. **Journal of Applied Psychology**, v. 96, n. 2, p. 401, 2011.

POLESE, M.; STREN, R. *The social sustainability of cities: Diversity and management of change*. Toronto: **University of Toronto Press**. 2000.

PFEFFER, Jeffrey. Building sustainable organizations: The human factor. **Academy of management perspectives**, v. 24, n. 1, p. 34-45, 2010.

PRZEWORSKI, A. **Sobre o desenho do Estado: uma perspectiva agent x mandante**. In: PEREIRA, L. CB & SPINK, P.(orgs.). Reforma do Estado e administração pública gerencial. 7ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

RYAN, Kathleen D.; OESTREICH, Daniel K. **Driving fear out of the workplace: Creating the high-trust, high-performance organization**. Jossey-Bass, 1998.

ROMNEY, Alexander C. It's not just what you say, it's how you say it: How callings influence constructive voice delivery. **human relations**, v. 74, n. 12, p. 2021-2050, 2021.

SAGIE, Abraham; KOSLOWSKY, Meni. **Participation and empowerment in organizations: Modeling, effectiveness, and applications**. Sage Publications, 1999.

SAJJAD, Aymen; SHAHBAZ, Wahab. Mindfulness and social sustainability: An integrative review. **Social Indicators Research**, v. 150, n. 1, p. 73-94, 2020.

SINGH, Barjinder; WINKEL, Doan E.; SELVARAJAN, T. T. Managing diversity at work: Does psychological safety hold the key to racial differences in employee performance?. **Journal of occupational and organizational psychology**, v. 86, n. 2, p. 242-263, 2013.

SUBRAMANIAM, Mohan; YOUNDT, Mark A. The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. **Academy of Management journal**, v. 48, n. 3, p. 450-463, 2005.

SCHEIN, Edgar H. How can organizations learn faster? The problem of entering the Green Room. **MIT Sloan Management Review Magazine**. 1992. Disponível: <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2399/SWP-3409-45882883.pdf> . Acesso em 15 jul.2023.

SCHEIN, Edgar H.; BENNIS, Warren G. **Personal and organizational change through group methods: The laboratory approach**. New York: Wiley, 1965.

SHAHID, Sana; DIN, Mariam. Fostering Psychological Safety in Teachers: The Role of School Leadership, Team Effectiveness & Organizational Culture. **International Journal of Educational Leadership and Management**, v. 9, n. 2, p. 122-149, 2021.

SPREITZER, Gretchen M. Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. **Academy of management Journal**, v. 38, n. 5, p. 1442-1465, 1995.

ȘTEFAN, Simona Cătălina; POPA, Ștefan Cătălin; ALBU, Cătălina Florentina. Implications of Maslow's hierarchy of needs theory on healthcare employees' performance. **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, v. 16, n. 59, p. 124-143, 2020.

THOMPSON, James D. **Organizações em ação: bases das ciências sociais da teoria administrativa**. Routledge, 2017.

TRUE, Gala, STEWART, Greg L., LAMPMAN, Michelle, PELAK, Mary, SOLIMEO, Samantha L. Teamwork and delegation in medical homes: primary care staff perspectives in the Veterans Health Administration. **Journal of general internal medicine**, v. 29, p. 632-639, 2014.

VALLANCE, Suzanne; PERKINS, Harvey C.; DIXON, Jennifer E. What is social sustainability? A clarification of concepts. **Geoforum**, v. 42, n. 3, p. 342-348, 2011.

VAN DE VEN, Andrew H. Central problems in the management of innovation. **Management science**, v. 32, n. 5, p. 590-607, 1986.

VENKATESH, V. G. *et al.* System architecture for blockchain based transparency of supply chain social sustainability. **Robotics and Computer-Integrated Manufacturing**, v. 63, p. 101896, 2020.

VISCHER, Jacqueline C. The effects of the physical environment on job performance: towards a theoretical model of workspace stress. **Stress and health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress**, v. 23, n. 3, p. 175-184, 2007.

WANG, Xingyu; GUCHAIT, Priyanko; PAŞAMEHMETOĞLU, Aysin. Tolerating errors in hospitality organizations: relationships with learning behavior, error reporting and service recovery performance. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 32, n. 8, p. 2635-2655, 2020.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (WCED). *Our Common Future*. **Oxford: Oxford University Press**, 1987.

YANG, Jie. Innovation capability and corporate growth: An empirical investigation in China. **Journal of engineering and technology management**, v. 29, n. 1, p. 34-46, 2012.

VÍDEO RELACIONADO

BEEHAVIOR. **Segurança Psicológica e Accountability**. YouTube, 15 de junho de 2021. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=RuamTOQxoE4>. Acesso em: 20 de julho de 2023.

