

Segurança Psicológica e a suas Implicações no Processo de Recuperação da Memória Organizacional

Autoria

Jéssyca Fraga Vieira - jehfragav@gmail.com

Outro - Universidade Federal do Espírito Santo

Arthur Gabriel Guedes Rocha - arthurggrocha@gmail.com

Prog de Pós-Grad em Admin – PPGAdm - Universidade Federal do Espírito Santo

Outro - Outra (Instituto Capixaba de Pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural)

Rafaela Gonçalves Freitas - rafaela.gfreitas@outlook.com

Núcleo de Pós-Grad em Admin – NPGA - Universidade Federal da Bahia

Resumo

Esse estudo tem como objetivo explorar as implicações da segurança psicológica, no ambiente de trabalho, no processo de recuperação da memória organizacional, via relação interpessoal. Com isso, empreendemos uma revisão extensiva dos conceitos de segurança psicológica e memória organizacional a partir da literatura. Diante disso, desenvolvemos uma estrutura conceitual como suporte para o entendimento do processo recuperação da memória organizacional, via relações interpessoais, mediante um ambiente de segurança psicológica. Os apontamentos iniciais desse trabalho indicam que a percepção de confiança, acessibilidade e colaboração, associam-se positivamente à recuperação da memória organizacional, via, respectivamente, as relações interpessoais entre membros de uma organização de mesmo grau hierárquico; entre subordinado e líder; e entre membro de uma organização e agentes externos. Além disso, esse trabalho sugere que o processo de recuperação da memória organizacional, via relação interpessoal, facilitado por um ambiente de segurança psicológica, ocorre em contextos organizacionais que valorizam e empreendem a aprendizagem organizacional.

Segurança Psicológica e a suas Implicações no Processo de Recuperação da Memória Organizacional

Resumo

Esse estudo tem como objetivo explorar as implicações da segurança psicológica, no ambiente de trabalho, no processo de recuperação da memória organizacional, via relação interpessoal. Com isso, empreendemos uma revisão extensiva dos conceitos de segurança psicológica e memória organizacional a partir da literatura. Diante disso, desenvolvemos uma estrutura conceitual como suporte para o entendimento do processo recuperação da memória organizacional, via relações interpessoais, mediante um ambiente de segurança psicológica. Os apontamentos iniciais desse trabalho indicam que a percepção de confiança, acessibilidade e colaboração, associam-se positivamente à recuperação da memória organizacional, via, respectivamente, as relações interpessoais entre membros de uma organização de mesmo grau hierárquico; entre subordinado e líder; e entre membro de uma organização e agentes externos. Além disso, esse trabalho sugere que o processo de recuperação da memória organizacional, via relação interpessoal, facilitado por um ambiente de segurança psicológica, ocorre em contextos organizacionais que valorizam e empreendem a aprendizagem organizacional.

Palavras-Chave: Memória Organizacional. Recuperação da Memória Organizacional. Segurança Psicológica. Relação Interpessoal. Aprendizagem Organizacional

1 Introdução

Os membros, funcionários, líderes de uma organização, assim como os seus clientes e fornecedores, carregam em parte, conhecimentos que constituem e atravessam as atividades dessa organização. Conhecimentos vinculados tanto à estratégia da organização, como à matéria-prima utilizada nos produtos desenvolvidos pela organização. Nesse sentido, tais conhecimentos retidos nesses indivíduos, tornam-se essenciais para o processo de tomada de decisão ou resoluções de problemas, assim como para o processo de desenvolvimento e inovação de processos ou produtos.

Dito isso, e considerando que a maioria do trabalho realizado nas organizações, atualmente, é feito de maneira colaborativa (EDMONDSON; LEI, 2014), a criação de um ambiente organizacional que facilite o acesso a esses conhecimentos retidos nesses indivíduos por outros membros da organização, apresenta-se como uma vantagem competitiva a ser considerada. Tendo em vista à complexidade e instabilidade do cenário de negócios, os quais exigem das organizações busca por vantagens competitivas.

Posto isto, entendemos que a relação entre o constructo memória organizacional e o fator segurança psicológica, mostra-se ser útil para gerar implicações sobre esse cenário. Considerando que, o constructo memória organizacional é conceituado enquanto um repositório de conhecimentos organizacionais acumulados ao longo do tempo que podem ser utilizados em atividades atuais (WALSH; UNGSON, 1991; STEIN, 1995; BARROS; RAMOS; PEREZ, 2015). Em outras palavras, é todo o conhecimento organizacional armazenado ao longo do tempo, o qual é diluído e pode ser localizado em sistemas, artefatos e indivíduos (WALSH; UNGSON, 1991; STEIN, 1995; MOORMAN; MINER, 1997). Além

disso, tal constructo aborda os processos de aquisição, retenção e recuperação dessa memória (WALSH; UNGSON, 1991; STEIN, 1995; BARROS; RAMOS; PEREZ, 2015).

Já segurança psicológica, refere-se a um fator do ambiente organizacional, que trata das percepções dos indivíduos sobre assumir riscos interpessoais no contexto de trabalho (EDMONDSON, 1999; EDMONDSON; LEI, 2014). Como, por exemplo: pedir ajuda, compartilhar informações, pedir feedback e falar abertamente (EDMONDSON, 1999). Com isso, a percepção de segurança psicológica, no ambiente de trabalho, é constituída por componentes, como: afetividade, confiança, respeito, conectividade, mutualidade, cooperação, entre outros (EDMONDSON; LEI, 2014).

Ademais, outra forte relação entre memória organizacional e segurança psicológica, no que tange o processo de compartilhamento de conhecimentos organizacionais, é que ambos discutem o processo de aprendizagem nas organizações como sendo fundamental para o compartilhamento de conhecimentos organizacionais. Levando em consideração que, o processo de aprendizagem nas organizações visa o uso de novos conhecimentos com vistas à inovação (BATES; KHASAWNEH, 2005; SKERLAVAJ; SONG; LEE, 2010; BRETTEL; CLEVEN, 2011). Diante desse objetivo, tal processo gera e desenvolve-se em ambientes incertos e de mudanças (EDMONDSON, 2002).

Pelo lado da memória organizacional, segundo os estudos percursores da temática, o processo de recuperação de conhecimentos organizacionais é disparado apenas por indivíduos ou grupos (WALSH; UNGSON, 1991), via processos de aprendizagem (STEIN, 1995). Já pelo lado da segurança psicológica, como o processo de aprendizagem, desenvolve-se em cenários incertos e de mudanças, um ambiente de segurança psicológica pode permitir que os membros da organização assumam riscos e se envolvam abertamente com outros indivíduos (EDMONDSON; MOGELOF, 2006). E, conseqüentemente, recuperem conhecimentos os quais serão utilizados no processo de aprendizagem. Nesse sentido, a segurança psicológica é um fator organizacional que facilita o processo de aprendizagem.

Por essa perspectiva, que relaciona o compartilhamento de conhecimentos organizacionais via relação interpessoal no contexto de trabalho: Bates e Khasawneh (2005) sugerem que as sensações cognitivas e afetivas dos indivíduos em relação ao ambiente de trabalho atuam como mediador entre a cultura organizacional de aprendizagem e a inovação. Cerne et al. (2012) sugerem que o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem que objetiva a inovação organizacional, pode ser alcançada via a promoção de um ambiente em que os funcionários aprendam e compartilhem continuamente seus conhecimentos.

Amabile, Fischer e Pillemer (2014), analisaram que o comportamento de ajuda mútua é norma nas empresas que visam alcançar o melhor desempenho possível. Posto que há corriqueiramente imprevistos, erros, acontecimentos inesperados que demandam dos indivíduos a atitude de pedir ajuda a membros da organização. McKinsey (2021) ressaltou que um ambiente de segurança psicológica pode ser promovido pelos líderes sêniores, ou do alto escalão, por meio de habilidades como o diálogo aberto e o reforço das relações sociais dentro das equipes.

Dito isso, a partir desse campo de pesquisa que investiga o compartilhamento de conhecimentos organizacionais via relações interpessoais, identificamos como lacuna de pesquisa, a necessidade de identificar e explorar com mais profundidade as principais relações interpessoais no contexto de trabalho, que circunscrevem a recuperação de conhecimentos via relação interpessoal. Tanto na relação entre membros da organização com outros membros da

organização, assim como, entre membros da organização com indivíduos que assumem papéis que atravessam as atividades da organização. Junto a isso, identificamos a necessidade de explorar os componentes perceptivos, vinculados à segurança psicológica, que favorecem a recuperação da memória organizacional nesses tipos de relações interpessoais.

Diante dessa lacuna, este artigo concentra-se em explorar as implicações da segurança psicológica, no ambiente de trabalho, no processo de recuperação da memória organizacional, via relação interpessoal. A fim de alcançar esse objetivo empreendemos uma revisão extensiva dos conceitos de memória organizacional e segurança psicológica. A partir dessa revisão, desenvolvemos uma estrutura conceitual como suporte para o entendimento do processo recuperação da memória organizacional, via relações interpessoais, mediante um ambiente de segurança psicológica.

O estudo contribui teoricamente com os estudos de gestão do conhecimento, uma vez que analisamos o estágio de recuperação da memória organizacional, via relação interpessoal, o qual é concernente à estrutura da memória organizacional. Postulamos as relações interpessoais entre funcionários de mesmo grau hierárquico; entre subordinado e líder; e entre membro de uma organização e agentes externos, como sendo os principais tipos de relações interpessoais que circunscrevem o processo de recuperação da memória organizacional. E identificamos, que a partir dessas relações, respectivamente, a percepção de confiança, acessibilidade e colaboração, associam-se positivamente à recuperação da memória organizacional.

Em relação às implicações gerenciais o estudo contribui ressaltando a importância do papel do indivíduo e das relações interpessoais nas organizações na transformação de recursos em resultados. Evidenciamos que o processo de recuperação da memória organizacional via relação interpessoal, apresenta-se como um fator prático de uma organização que nutre a aprendizagem organizacional, e por fim objetiva a inovação de processos e produtos. Nesse sentido, a troca de conhecimento entre indivíduos contribui com a sustentação da memória organizacional a partir do seu uso, assim como contribui com o processo de aprendizagem organizacional.

2 Memória Organizacional

2.1 Conceito de Memória Organizacional

A memória organizacional, no que diz respeito aos seus processos, assemelha-se em muito à memória individual, desenvolvendo-se através de processos de aquisição, retenção e recuperação de conhecimentos e experiências passadas em atividades atuais. O que por sua vez, difere a memória individual da memória organizacional é o compartilhamento coletivo de interpretações (WALSH; UNGSON, 1991).

As informações armazenadas, na memória organizacional, são codificadas ou filtradas por um sistema interpretativo coletivo compartilhado (STEIN, 1995), constituído por parâmetros, como: crenças, normas e valores estabelecidos pelo nível gerencial da organização (MOORMAN; MINER, 1997). Nesse sentido, mesmo que a memória organizacional seja alimentada por indivíduos ou grupos (WALSH; UNGSON, 1991), o conhecimento imputado, em última instância, é filtrado por um sistema interpretativo coletivo, o qual codifica esse conhecimento, que eventualmente será acessado (MOORMAN; MINER, 1997).

Esse sistema interpretativo compartilhado ou sistema de símbolos que orienta os atores organizacionais na forma de pensar, sentir e perceber os processos organizacionais como um todo, é entendido como a cultura da organização ou cultura organizacional (SCHEIN, 1984; MORGAN; BERGAMINI; CODA, 2010). O estudo de Walsh e Ungson (1991) foi pioneiro em relacionar memória organizacional e cultura organizacional. À vista disso, postularam que para além de um sistema de processamento de informações, as organizações também são sistemas interpretativos.

Dessa forma, tendo em vista que as organizações são sistemas interpretativos relativos a uma cultura organizacional, é que se entende a memória organizacional enquanto um repositório de conhecimentos organizacionais acumulados ao longo do tempo (WALSH; UNGSON, 1991; STEIN, 1995; BARROS; RAMOS; PEREZ, 2015), constituído por efeitos, consequências e interpretações compartilhadas, que podem ser aplicadas em atividades atuais (WALSH; UNGSON, 1991).

Em sequência a esse conceito de memória organizacional, no próximo tópico será discutido sua estrutura e funcionamento. Posto isto, apontaremos os tipos de conteúdo armazenados; onde a memória organizacional é retida e dispersa na organização, e por fim, como essa memória é acessada ou recuperada.

2.2 Estrutura da Memória Organizacional

O papel fundamental da memória organizacional é orientar ações ou nortear decisões individuais ou grupais (MOORMAN; MINER, 1997), e consequentemente, gerar vantagens competitivas (MORESI et al., 2009). Por essa lógica, se faz importante compreender o modo como a mesma é operada nas organizações.

Primeiramente, a memória organizacional não é imutável, e sim resultado de processos de retenção e compartilhamento ao longo do tempo (FIEDLER; WELPE, 2010). O conhecimento retido e compartilhado nas organizações é uma mão de via dupla, no âmbito do desenvolvimento dos indivíduos e da organização. Em outras palavras, o uso da memória organizacional auxilia o indivíduo ou grupo no processo de tomada de decisão ou desenvolvimento de produto e processos, bem como suporta a organização através da combinação dos conhecimentos acumulados com os conhecimentos atuais alimentados pelos tomadores de decisão (MOORMAN; MINER, 1997).

Os conhecimentos organizacionais, retidos e recuperados, por esse processo de uso de via de mão dupla são diferenciados e categorizados segundo o seu conteúdo. Dentro desse critério de conteúdo das memórias, há mais de uma abordagem de classificação usada pelos pesquisadores. Stein (1989) classificou as memórias em relação ao nível de abstração (concretas e abstratas) e ao nível de orientação (normativas e prescritivas).

Essa categorização do conteúdo das memórias ajuda muito entender que, a memória organizacional não está retida em um único lugar, mas sim distribuída em vários espaços de retenção (WALSH; UNGSON, 1991). Assim, segundo esses tipos de conteúdos, a memória organizacional, pode ser identificada: no conhecimento tácito do design que desenvolve peças de roupas para determinada marca (POLDNER; DETONI; IVANOVA, 2017); na aparência física, na postura corporal e na comunicação oral de funcionários com clientes (WU et al., 2019); nos artefatos técnicos e na paisagem estética de um estúdio de produção musical (SICILIANO, 2016); no processo de concepção de carros alegóricos (TURETA; AMERICO,

2020); na estratégia de uma empresa em meio a um cenário de mudança e competitividade (WEBB, 2020).

Além desses conteúdos circunscritos à organização, Walsh e Ungson (1991) ainda ressaltam que devem ser considerados os conhecimentos que atravessam ou circundam as ações de determinadas organizações, os quais estão retidos em fontes externas. Como por exemplo, empresas concorrentes; ex-funcionários; governos; universidades e clientes.

Finalmente, sobre o processo de acesso ou recuperação dessa memória diluída em sistemas, artefatos e indivíduos, Stein (1995) entende que a aprendizagem dos indivíduos nas organizações é fundamental para o processo de recuperação do conhecimento organizacional. Segundo Stein (1995, p. 27) “[...] A memória organizacional é, portanto, essencial para a aprendizagem organizacional, enquanto a aprendizagem é uma condição necessária para a memória [...]”. Nesse sentido, Walsh e Ungson (1991) entendem que a decisão de recuperação de um conhecimento somente é feita por indivíduos ou grupos, seja mediante ferramentas tecnológicas ou não.

Entende-se, com isso, que o processo estímulo de recuperação do conhecimento acontece por meio de processos de aprendizagem do indivíduo ou grupos. Gerando tanto informações para os indivíduos no processo de tomada de decisão ou resolução de problemas, como sustentando e alimentando a memória organizacional a partir do uso da memória pelos indivíduos.

Em relação à aprendizagem organizacional mencionada por Stein (1995), embora o processo de aprendizagem, o qual aciona a recuperação de informações, seja disparado por indivíduos ou grupos (WALSH; UNGSON, 1991; STEIN, 1995), esse processo em nível organizacional não se trata da soma da aprendizagem de todos os indivíduos da organização (TRAN, 2008). A aprendizagem organizacional acontece por meio de um processo de compartilhamento coletivo de interpretações, interação e integração da aprendizagem dos indivíduos ou grupos em relação ao nível organizacional (TRAN, 2008; CHIVA; HABBI, 2015).

Portanto, compreender a aprendizagem organizacional de uma empresa, releva em muito os valores, crenças e normas dessa empresa em relação a sua forma de aprender. Em relação ao objetivo da aprendizagem organizacional, o fenômeno da aprendizagem, em geral nos estudos que tratam do tema, é amplamente relacionado à inovação (BATES; KHASAWNEH, 2005; SKERLAVAJ; SONG; LEE, 2010; BRETTEL; CLEVEN, 2011; CERNE et al., 2012). Posto isto, considere-se a aprendizagem organizacional um processo de uso de novos conhecimentos, que objetiva a promoção inovadora de produtos ou processos organizacionais (BATES; KHASAWNEH, 2005; SKERLAVAJ; SONG; LEE, 2010; BRETTEL; CLEVEN, 2011).

Nesse sentido, num contexto de trabalho em que grande parte das atividades são colaborativas, o processo de aprendizagem organizacional estimula os indivíduos a recuperarem conhecimentos retidos em outros indivíduos. Contudo, esse estímulo pode ser inibido por um ambiente de trabalho que não propicia a troca de conhecimentos via relação interpessoal. Principalmente no que se refere a segurança perceptiva, emocional e afetiva nas relações interpessoais inerentes às atividades do trabalho.

Se, por exemplo, o indivíduo tem medo de falar abertamente, pedir ajudar, compartilhar informações, porque eventualmente tem a percepção que será punido pelo líder da sua equipe, ou que talvez virará chacota entre seus colegas de trabalho por conta de uma pergunta considerada óbvia; essas percepções e sensações inibirão fortemente a recuperação de

conhecimentos retidos em outros indivíduos. Portanto, em um contexto de trabalho colaborativo em que há processos de aprendizagem, a segurança psicológica, enquanto percepções dos indivíduos sobre assumir riscos interpessoais (EDMONDSON, 1999; EDMONDSON; LEI, 2014), apresenta-se como um fator fundamental, para que os indivíduos recuperem conhecimentos organizacionais retidos em outros indivíduos.

3 Segurança Psicológica

No ambiente de trabalho constantemente somos levados a assumir riscos e experimentar (EDMONDSON; MOGELOF, 2006). Propor, sugerir e responder aos desafios organizacionais vão exigir uma cultura voltada para a aprendizagem, que em grande medida, dar-se-á por meio de um ambiente de segurança psicológica. A segurança psicológica, enquanto um fator do ambiente organizacional, diz sobre as percepções dos indivíduos sobre assumir riscos interpessoais no contexto de trabalho (EDMONDSON, 1999; EDMONDSON; LEI, 2014). Como por exemplo, falar abertamente, pedir ajuda, compartilhar informações, pedir feedback (EDMONDSON, 1999).

Nesse sentido, Edmondson e Lei (2014) em uma pesquisa que objetivou revisar estudos que abordam o fator segurança psicológica, e integrar critérios de análises, identificou: componentes que constituem o constructo; os níveis de análises do constructo, e suas implicações para outros fenômenos organizacionais.

Em relação aos componentes que constituem o constructo segurança psicológica, Edmondson e Lei (2014), identificaram: afetividade; confiança; respeito; conectividade; mutualidade; cooperação. Esses componentes foram identificados e analisados nos níveis: individual; de grupo, e organizacional. Nesses níveis, a segurança psicológica foi identificada e analisada como antecedente, moderadora e resultado de diversos fenômenos organizacionais. Destacando-se: no nível individual: envolvimento no trabalho; desempenho e expectativas de funções. No nível de grupo: desempenho e aprendizado de equipe; criatividade; liderança; inovação de equipe; compartilhamento de informações. No nível organizacional: desempenho e aprendizado organizacional.

Nessa revisão, Edmondson e Lei (2014) salientaram a forte relação entre aprendizado e segurança psicológica nos três níveis de análise. A explicação, para o estreitamento entre aprendizado e segurança psicológica, mais empreendida pela literatura de aprendizagem organizacional, é que a aprendizagem organizacional é desenvolvida, principalmente, em ambientes incertos e de mudanças (EDMONDSON, 2002), os quais são gerados pela valorização do uso e implementação de novos conhecimentos (SKERLAVAJ; SONG; LEE, 2010). Com isso, a segurança psicológica, torna-se um suporte perceptivo fundamental para os indivíduos peçam ajuda, assumam erros, compartilhem informações, falem abertamente, busquem feedback, entre outros (EDMONDSON, 1999). Comportamentos esses, constituintes do processo de aprendizagem e compartilhamento de conhecimentos.

Sobre esses comportamentos, Amabile, Fischer e Pillemer (2014), analisaram que o comportamento de ajuda mútua é norma nas empresas que visam alcançar o melhor desempenho possível. Posto que há corriqueiramente imprevistos, erros, acontecimentos inesperados que demandam dos indivíduos a atitude de pedir ajuda a membros da organização, assim como a agentes externos, como clientes e fornecedores (EDMONDSON, 2002). Ainda segundo Amabile, Fischer e Pillemer (2014), o ato de pedir ajuda nas

organizações parte dos indivíduos, no entanto, essa ação é sustentada por crenças, estruturas, e até mesmo, por incentivos organizacionais.

Portanto, apesar do comportamento de pedir ajuda ser um ato arbitrário do indivíduo, o mesmo pode estar inserido em processos formais e funções, bem como estabelecido na cultura da organização (AMABILE; FISCHER; PILLEMER, 2014). Em outras palavras, o ato de pedir ajuda tem aderência à cultura organizacional, de modo que a ajuda passe a ser vista como parte integrante do processo, sejam nos processos formais, sejam nos papéis dos indivíduos.

Num estudo que investigou as percepções de subordinados sobre o apoio do líder da equipe, Amabile et al. (2004), observaram que os comportamentos de suporte, consultoria, monitoramento e reconhecimento dos líderes, os quais são vinculados à percepção de segurança psicológica, geram percepções positivas nos funcionários. Em sequência, de acordo com o objetivo da pesquisa, tais comportamentos influenciaram positivamente a criatividade dos subordinados na função da tarefa.

Ainda sobre o papel do líder na promoção da segurança psicológica, McKinsey (2021) ressaltou que um ambiente de segurança psicológica pode ser promovido pelos líderes sêniores, ou do alto escalão, por meio de habilidades como o diálogo aberto e o reforço das relações sociais dentro das equipes. Tais atitudes, buscam promover uma cultura que viabiliza comportamentos positivos entre os líderes menores, ou também chamados, líderes de equipe. Essas ações buscam criar uma cultura que promove comportamentos positivos.

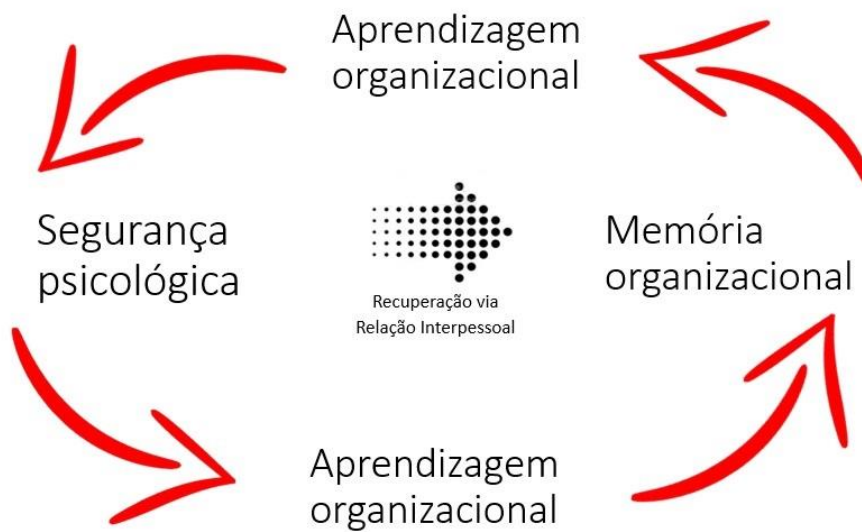
Sobre um estudo de aprendizagem em equipes, Edmondson (2002) identificou e analisou que as percepções de segurança dos membros em relação à equipe, e comportamentos interpessoais, são variáveis fundamentais e enfatizadas no processo de aprendizagem em equipe. Dessa maneira, as percepções dos indivíduos de assumirem riscos interpessoais estimulam ou inibem o processo de reflexão e ação inerente ao ciclo de aprendizagem.

Ainda no nível do grupo, Edmondson e Mogelof (2006), descrevem que as experiências individuais dos membros dessas equipes podem afetar as experiências de segurança psicológica do grupo. Isso porque, os indivíduos possuem focos diferentes. Alguns estão centrados, segundo os autores, no desempenho – buscando validação, preocupam-se com a forma como os outros os avaliam. Já outros atores sociais, têm seu foco na aprendizagem, voltando-se às perguntas, buscando ajuda ou experimentando novas ideias; tais atitudes só são possíveis por conta de maior segurança psicológica.

Sobre o comportamento de falar abertamente, Edmondson, Bohmer e Pisano (2001), identificaram que o processo de aprendizagem em equipe, calcado na atitude dos líderes de equipe de encorajar e estimular os membros a falarem abertamente, influenciaram positivamente no processo de mudança organizacional, consistido na implementação de novas tecnologias. Nesse sentido, os líderes de equipes têm um papel fundamental na criação de um ambiente de trabalho onde haja percepção de segurança psicológica por parte dos membros da equipe (EDMONSDON, 2003).

Portanto, vê-se que o ambiente de segurança psicológica sentido, percebido, e principalmente propiciado pelas relações interpessoais do ambiente de trabalho, é um fator prático de uma organização de nutri o valor da aprendizagem. Consequentemente, sendo a aprendizagem o fator estímulo do processo de recuperação de conhecimentos pelos indivíduos (STEIN, 1995), a segurança psicológica se apresenta com um fator facilitador da recuperação da memória organizacional via relação interpessoal.

Fig. 1 - Recuperação da memória organizacional via relação interpessoal num ambiente de aprendizagem organizacional, facilitada/ suportada pelo fator da segurança psicológica.



Fonte: Elaborado pelos autores

4 Segurança Psicológica e a Recuperação da Memória Organizacional

Como fora visto no tópico da estrutura da memória organizacional, o processo de aprendizagem, de indivíduos ou grupos, é o motor que permite a recuperação da memória organizacional (WALSH; UNGSON, 1991; STEIN, 1995). Ressaltando-se que somente os indivíduos ou grupos têm o poder de decisão de recuperação dessa memória (WALSH; UNGSON, 1991). Por essa lógica, é de grande valia compreender as implicações da segurança psicológica no processo de recuperação da memória organizacional, tendo em vista que a segurança psicológica diz sobre percepções, e, conseqüentemente, comportamentos de indivíduos no contexto de trabalho (EDMONDSON, 1999; EDMONDSON; LEI, 2014).

A partir da percepção de segurança psicológica no ambiente de trabalho, os indivíduos assumem comportamentos que possibilitam a recuperação da memória organizacional via interação interpessoal. O que por sua vez, sustenta de forma prática, a valorização e promoção valor da aprendizagem da organização, uma vez que o compartilhamento de informações é prerrogativa para o processo de aprendizagem. Por outro lado também, o compartilhamento de informação via interação interpessoal, também propicia o apoio à memória organizacional por meio do seu uso (STEIN, 1995; MOORMAN; MINER, 1997), o que é essencial para melhor gestão do conhecimento organizacional.

Dito isso, e a partir do entendimento que a segurança psicológica é um fenômeno interpessoal (EDMONDSON, 1999; EDMONDSON; LEI, 2014), a primeira implicação entre segurança psicológica e o processo de recuperação da memória organizacional que empreendemos é que, nesse processo a memória é recuperada somente entre indivíduos e indivíduos. Em outras palavras, os comportamentos individuais como: pedir ajuda, admitir erros, buscar feedback, compartilhar informações, os quais permitem a recuperação de conhecimentos organizacionais, são adquiridos via a relação indivíduo a indivíduo.

Nesse sentido, entendemos que, os indivíduos enquanto um lugar de retenção da memória organizacional (WALSH; UNGSON, 1991; STEIN, 1995; MOORMAN; MINER, 1997), é o

lugar onde a memória organizacional é acessada a partir de comportamentos interpessoais de risco no contexto de trabalho. Em sequência a essa implicação, entendemos importante pautar quais são os principais tipos de relações interpessoais existentes no contexto de trabalho, que podem concernir à relação estabelecida entre comportamentos interpessoais de risco e a recuperação da memória organizacional. Assim sendo, postulamos três tipos principais de relações interpessoais, que são: **membro da organização x e membro da organização x; subordinado e líder; membro da organização x e agentes externos.**

A relação entre **membro da organização x e membro da organização x**, refere-se à relação firmada entre funcionários de uma empresa que ocupam o mesmo grau hierárquico, e que trabalham em equipe ou departamento. É uma relação estabelecida entre, por exemplo: médico com médico; assistente administrativo com assistente administrativo; professor com professor. A relação entre **subordinado e líder**, refere-se à relação estabelecida entre funcionários que ocupam posições hierárquicas distintas, e necessariamente estabelecem uma relação de líder e subordinado. Portanto, pertencem ao mesmo departamento ou a mesma equipe.

Por fim, a relação entre **membro da organização x e agentes externos**, refere-se à relação estabelecida entre funcionários de uma empresa com agentes externos, no geral, que circundam ou atravessam as ações de determinada organização. Como, por exemplo: clientes; fornecedores; funcionários de empresas concorrentes, entre outros.

A partir desses tipos de relações, que configuram recuperações da memória organizacional via interação interpessoal, identificamos e analisamos componentes que favorecem os comportamentos individuais relacionados à segurança psicológica. Componentes, que por sua vez, associam-se positivamente à recuperação da memória organizacional, via as relações interpessoais salientadas, respectivamente, que são: **confiança, acessibilidade e colaboração.**

A começar pela relação entre membro da organização x e membro da organização x, com posto por Amabile, Fisher e Pillmer (2014) pedir ajuda, assumir erros, falar abertamente, compartilhar informações, em alguma medida, implica em expor vulnerabilidades do indivíduo. Posto isto, a percepção de confiança é fundamental para que um membro peça ajuda a outro membro, já que nesse tipo de relação de indivíduos de mesmo grau hierárquico e pertencentes a uma equipe ou departamento, os mesmos estão suscetíveis a julgamentos que perpassam uma convivência cotidiana de trabalho.

Em outras palavras, os julgamentos relacionados a esse tipo de relação interpessoal estão vinculados à função diária de pessoas que fazem a mesma tarefa. São julgamentos que podem refletir a percepção de que o indivíduo que está pedindo ajuda, é menos eficiente no exercício da mesma função, do que o outro que está ajudando. Por esse motivo, a confiança interpessoal no compartilhamento de informações, nesse tipo de relação, é fundamental para que a pessoa se exponha e aprenda com o outro membro, sem a percepção que será apontada posteriormente como alguém que desconhece atribuições da sua função de tarefa.

A confiança entre os membros da equipe, portanto, permite que os mesmos compartilhem informações, e conseqüentemente aprendam. Pois, como evidenciado por Edmondson (2002), a resistência das equipes à busca de ajuda, e ao aprimoramento dos seus processos, gera um quadro de estabilidade de rotinas. E, por conseguinte, a aversão à mudança organizacional promovida por um processo de aprendizagem voltado à inovação. Por essa lógica, a confiança entre um membro e outro, associa-se positivamente ao compartilhamento de conhecimentos, e por fim, a valorização da aprendizagem organizacional.

Dentro desse contexto de trabalho em equipe, ainda segundo Edmondson (2002), onde há a percepção de ausência ou redução de diferença de poder entre membros, o processo de aprendizagem acontece de forma mais efetiva. Tendo em vista que nesse cenário, o conhecimento não fica retido em poucos indivíduos. Mas sim, é diluído de forma mais equilibrada em todos os indivíduos da equipe. Nesse caso, a relação de poder entre um membro e outro, refere-se a quanto um membro é dependente do outro, no que tange a retenção de recursos em geral. Com isso, a pessoa que possui mais recursos nessa relação, considera-se a mais poderosa (EDMONDSON, 2002).

Diante disso, depreendemos que onde há uma convivência de trabalho mais horizontalizada entre os membros, naturalmente é onde ocorre mais compartilhamento de informações. E consequentemente, é onde há um maior grau de confiança entre os membros. Isso porque, quando decorre mais compartilhamento de informações, o grau de retenção de conhecimento em um membro é menor. E assim, os membros como um todo acabam por ter conhecimentos mais equivalentes em relação ao processo de trabalho da equipe. O que por sua vez, acarreta um maior grau de aprendizagem da equipe, tendo em vista que os membros, como um todo, a partir dessa percepção de confiança, refletem, falam abertamente e trocam feedbacks no que condiz aos processos de trabalho da equipe.

Essa percepção de diferença de poder entre os membros da equipe, segundo Edmondson (2002), pode ser minimizada pela atuação do líder da equipe. Segundo o trabalho de consultoria McKinsey (2021) a liderança pode produzir uma zona de aprendizagem por meio de um papel solidário, consultivo e também desafiador. Essa tríade ao mesmo tempo que considera as opiniões da equipe e preocupa-se com os funcionários como indivíduos, incentiva os membros das equipes a fazer mais do que eles acreditam que podem. Ou seja, a segurança psicológica promovida por meio da liderança, tende a acarretar diálogos abertos que propiciam o acesso à memória organizacional.

A partir desse ponto que começaremos a abordar a relação interpessoal entre subordinado e líder. O líder de uma equipe que incentiva o compartilhamento de informações entre os membros, que promulga a melhor comunicação entre ele e os subordinados, consequentemente minimiza a percepção de hierarquia entre os membros da equipe (CERNE et al., 2012), e principalmente, entre os subordinados e o líder em questão. Com isso, o achatamento da percepção hierárquica potencializa o comportamento de compartilhamento de informações dentro da equipe, tendo em vista que a distância imputada pelo poder é minimizada.

Para alcançar esse achatamento da percepção hierárquica entre subordinado e líder, entendemos que a acessibilidade estabelecida entre os mesmos, é fundamental para que o achatamento aconteça. A acessibilidade diz sobre o grau de aproximação entre o subordinado e o líder, e o quanto esse grau possibilita ou inibi a aquisição de informações. Nesse sentido, um alto grau de acessibilidade permite que o subordinado adquira informações com o líder, as quais esclareçam as funções da sua tarefa e os objetivos da equipe, assim como possibilita que os subordinados atuem ativamente na definição dos objetivos prioritários, para além de apenas reproduzir as atividades delegadas.

Sobre esse tipo de relação interpessoal entre subordinado e líder com um alto grau de acessibilidade, Amabile et al. (2004) definem como sendo a aplicação de uma abordagem consultiva do líder, a qual se posiciona em contrapartida a uma abordagem microgerencialista. Na abordagem microgerencialista, o líder extrapola o comportamento que visa dar suporte e consultoria aos subordinados, para um comportamento de monitoramento extremamente

controlador. Por consequência, essa abordagem controladora do líder inibe a autonomia dos subordinados de refletirem sobre o processo de trabalho, assim como de oferecerem eventuais novas ideias à equipe (AMABILE et al., 2004).

Por esse ângulo, entendemos que o alto grau de acessibilidade voltado para um apoio de suporte e monitoria que preze pela autonomia do subordinado, é essencial para a eficácia do compartilhamento de informações nessa relação interpessoal entre subordinado e líder. Nesse sentido, a percepção de acessibilidade pelo subordinado em relação ao líder, num ambiente incerto e de mudanças provocado pela orientação à inovação de processos ou produtos, torna-se peça chave para que os subordinados no processo de resolução de problemas ou tomada de decisões recuperem a memória organizacional via relação interpessoal.

Finalmente, trataremos da relação entre membro da organização x e agentes externos. Essa relação é de fato marcada por uma disposição de assumir riscos com vista a uma orientação de aprendizagem que valoriza a inovação. Dado que, como identificado por Brettel e Cleven (2011), as atividades colaborativas com parceiros externos trazem consigo um risco inerente, como por exemplo, tornar-se dependente do conhecimento externo em relação ao desenvolvimento de novos produtos ou processos. No entanto, Brettel e Cleven (2011) nesse mesmo estudo, afirmam que assumir esse tipo de risco é fundamental para uma organização que preze pela inovação. Tendo em vista que, o processo de inovação em si, é marcado por riscos e incertezas.

Nesse sentido, entendemos que a percepção de colaboração do membro de uma organização com agentes externos, é fundamental para que o membro assuma esse risco, e tome a decisão de recuperar conhecimentos com esses agentes. No caso, a colaboração é definida como uma atividade de apoio (WINCKLER; MOLINARI, 2011), em que o membro da organização x assume o papel de ator principal, e a fonte externa assume o papel de coadjuvante. Nesse tipo de atividade há, portanto, uma relação hierárquica entre as partes, de modo que o membro da organização x é responsável pelo produto ou processo advindos desse processo colaborativo.

Numa pesquisa sobre o valor que emerge das interações e colaborações entre empreendedores e clientes, Elias et al. (2018) identificaram que os clientes possuem um papel fundamental no processo de criação dos produtos, que em tal caso, eram produtos artísticos. Os clientes colaboravam desde a imaginação da obra de arte ao consenso final da mesma. A obra de arte funcionava como uma fronteira entre os desejos do cliente e a linguagem do empreendedor-artista.

Entendemos, portanto, que nesse caso o consenso estabelecido no processo de criação, tornou-se o ponto satisfatório, o qual foi motivado por uma percepção de colaboração positiva. Isso porque, através do consenso, o cliente pode imputar conhecimentos que apoiaram a criação, de modo que não extrapolou a linguagem do artista. O consenso, enquanto uma colaboração positiva, permitiu que o membro X, responsável pelo produto final, utilizasse de forma benéfica do conhecimento externo, trazido pelo cliente, e mesmo assim mantivesse sua independência por meio da aplicação da sua linguagem artística.

Nessa perspectiva, entendemos que a percepção de colaboração sentida pelo membro da organização x em relação a agentes externos, é fundamental para que aconteça o processo de compartilhamento de conhecimentos. E por fim, favoreça os processos de inovação de produtos ou processos, os quais estão vinculados a uma orientação voltada para a aprendizagem organizacional.

5 Conclusões

Este estudo sugere que a segurança psicológica no ambiente de trabalho favorece positivamente a recuperação da memória organizacional via relação interpessoal, num ambiente organizacional em que a aprendizagem organizacional é desenvolvida. A percepção de confiança, acessibilidade e colaboração, pelos indivíduos, nas relações interpessoais inerentes ao contexto de trabalho, facilita que os mesmos assumam riscos e recuperem conhecimentos organizacionais retidos em outros membros da organização, bem como em agentes externos.

Posto isto, concluímos que, a relação estabelecida entre recuperação da memória organizacional e segurança psicológica contribuiu com os estudos de gestão do conhecimento, uma vez que delimitamos e analisamos o estágio da recuperação de conhecimentos organizacionais, via relação interpessoal, o qual é concernente à estrutura e funcionamento da memória organizacional. Segundo, Walsh e Ungson (1991), é importante que os pesquisadores delimitem, e tentem medir e verificar cada estágio, apesar dos processos de aquisição, retenção e recuperação da memória serem um processo contínuo e de difícil limitação entre um estágio e outro.

Nesse sentido, a partir da delimitação e análise do estágio da recuperação de conhecimentos organizacionais, via relação interpessoal, identificamos que as percepções, pelos membros da organização, de confiança, acessibilidade e colaboração, favorecem a recuperação da memória organizacional. Memória organizacional, retida, respectivamente, em membros de mesmo grau hierárquico, no líder e em agentes externos.

Além disso, em relação às implicações gerenciais, o estudo contribui ressaltando a importância do papel do indivíduo e das relações interpessoais nas organizações, transformando recursos em resultados. O atual ambiente das organizações em que a tecnologia está fortemente inserida conduz, em grande medida, os gestores ao esquecimento da dimensão humana (LEAL, 2000). No entanto, como apontado por essa pesquisa, por meio do fator da segurança psicológica e suas implicações no processo de recuperação da memória organizacional, o indivíduo e as relações colaborativas entres esses, são fundamentais para o compartilhamento de conhecimentos organizacionais. Consequentemente, para o processo de aprendizagem, o qual tem como objetivo a promoção inovadora de processos ou produtos.

Por fim, entendemos que as análises dos cenários favoráveis à recuperação da memória organizacional, oferecem conteúdos que podem ser aprofundados no que se refere aos mecanismos gerenciais. Entendemos que, a redução de diferença de poder entre os membros de uma organização; a abordagem consultiva do líder em relação aos subordinados e o consenso positivo de um processo colaborativo entre o membro de uma organização e agentes externos, podem ser explorados como cenários a serem alcançados via implementação de mecanismos gerenciais. Em outras palavras, consideremos promissora a investigação de mecanismos gerenciais, que vão desde a cultura da organização até incentivos formais na carreira dos funcionários, que estimulem a criação dos cenários apontados pelo estudo, os quais são favoráveis à recuperação da memória organizacional.

Referências

- AMABILE, T.; FISHER, C. M.; PILLEMER, J. IDEO's culture of helping. **Harvard business review**, v. 92, n. 1, p. 54-61, 2014.
- AMABILE, T. M.; SCHATZEL, E. A.; MONETA, G. B.; KRAMER, S. J. Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. **The Leadership Quarterly**, v. 15, n. 1, p. 5-32, 2004.
- BARROS, V. F. D. A.; RAMOS, I.; PEREZ, G. Information systems and organizational memory: a literature review. **JISTEM-Journal of information systems and technology management**, v. 12, n. 1, p. 45-63, 2015.
- BATES, R.; KHASAWNEH, S. Organizational learning culture, learning transfer climate and perceived innovation in Jordanian organizations. **International journal of training and development**, v. 9, n. 2, p. 96-109, 2005.
- BRETTEL, M.; CLEVEN, N. J. Innovation culture, collaboration with external partners and NPD performance. **Creativity and innovation management**, v. 20, n. 4, p. 253-272, 2011.
- CERNE, M.; JAKLIC, M.; SKERLAVAJ, M.; AYDINLIK, A. Ü. *et al.* Organizational learning culture and innovativeness in Turkish firms. **Journal of Management and Organization**, v. 18, n. 2, p. 193, 2012.
- CHIVA, R.; HABIB, J. A framework for organizational learning: zero, adaptive and generative learning. **Journal of Management and Organization**, v. 24, n. 3, p. 350-368, 2015.
- EDMONDSON, A. Psychological safety and learning behavior in work teams. **Administrative science quarterly**, v. 44, n. 2, p. 350-383, 1999.
- EDMONDSON, A. 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, A. C. Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. **Journal of management studies**, v. 40, n. 6, p. 1419-1452, 2003.
- EDMONDSON, A. C.; BOHMER, R. M.; PISANO, G. P. Disrupted routines: Team learning and new technology implementation in hospitals. **Administrative science quarterly**, v. 46, n. 4, p. 685-716, 2001.
- EDMONDSON, A. C.; LEI, Z. 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, A. C.; MOGELOF, J. P. Explaining psychological safety in innovation teams: Organizational culture, team dynamics, or personality. **Creativity and innovation in organizational teams**, v. 21, p. 28, 2006.
- ELIAS, S. R.; CHILES, T. H.; DUNCAN, C. M.; VULTEE, D. M. The aesthetics of entrepreneurship: How arts entrepreneurs and their customers co-create aesthetic value. **Organization Studies**, v. 39, n. 2-3, p. 345-372, 2018.
- FIEDLER, M.; WELPE, I. How do organizations remember? The influence of organizational structure on organizational memory. **Organization Studies**, v. 31, n. 4, p. 381-407, 2010.
- LEAL, R. S. Contribuições da estética para a análise organizacional: a abordagem de uma dimensão humana esquecida. **ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS**, 1, 2000.
- MICKINSEY. **Psychological safety and the critical role of leadership development Journal of marketing research**. 2021. Disponível em: <

<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/psychological-safety-and-the-critical-role-of-leadership-development>> Acesso em: 02.04.2021

MOORMAN, C.; MINER, A. S. The impact of organizational memory on new product performance and creativity. **Journal of marketing research**, v. 34, n. 1, p. 91-106, 1997.

MORGAN, G.; BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2010.

MORESI, E. A. D.; DA CRUZ JÚNIOR, P. H.; ARANAUT, W. L. B.; NEHME, C. C. Memória organizacional de comunidades de prática como fator de vantagem competitiva das organizações. **Organizações & Sociedade**, v. 16, n. 50, 2009.

POLDNER, K.; DENTONI, D.; IVANOVA, O. Aesthetic mediation of creativity, sustainability and the organization. **Journal of Cleaner Production**, 140, p. 1936-1947, 2017.

SCHEIN, E. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. **Sloan Management Review**, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984.

SICILIANO, M. Disappearing into the object: Aesthetic subjectivities and organizational control in routine cultural work. **Organization Studies**, v. 37, n. 5, p. 687-708, 2016.

ŠKERLAVAJ, M.; SONG, J. H.; LEE, Y. Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms. **Expert systems with applications**, v. 37, n. 9, p. 6390-6403, 2010.

STEIN, E. W. Organizational memory: **Socio-technical framework and empirical research**. PhD dissertation, University of Pennsylvania, 1989.

STEIN, E. W. Organization memory: Review of concepts and recommendations for management. **International journal of information management**, v. 15, n. 1, p. 17-32, 1995.

TRAN, T. A conceptual model of learning culture and innovation schema. **Competitiveness Review: An International Business Journal**, v. 18, n. 3, p. 287- 299, 2008.

TURETA, C.; LUIZ AMÉRICO, B.; RATIU, D. E. Gambiarra as an Emergent Approach in the Entanglement of the Organizational Aesthetic and Technical Controversies: The Samba School Parade Case. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 17, n. 3, 2020.

WALSH, J. P.; UNGSON, G. R. Organizational memory. **Academy of management review**, v. 16, n. 1, p. 57-91, 1991.

WEBB, A. The 11 sources of disruption every company must monitor. **MIT Sloan Management Review**, v. 61, n. 3, p. 65-70, 2020.

WINCKLER, N. C.; MOLINARI, G. T. Competição, colaboração, cooperação e cooptação: revendo os conceitos em estratégias interorganizacionais. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, v. 4, n. 1, p. 1-12, 2011.

WU, L.; KING, C. A.; LU, L.; GUCHAIT, P. Hospitality aesthetic labor management: Consumers' and prospective employees' perspectives of hospitality brands. **International Journal of Hospitality Management**, v. 87, p. 1-11, 2019.