

LIDERANÇA  
HUMANIZADA  
E SEGURANÇA  
PSICOLÓGICA



**FLOWING**  
VIDA AO SEU ESTILO

# LIDERANÇA HUMANIZADA E SEGURANÇA PSICOLÓGICA

Lembre-se: trabalhar o equilíbrio mental não significa estar sempre feliz, afinal, todos nós temos momentos de preocupações, tristeza e angústia.



# LIDERANÇA HUMANIZADA O QUE É?

A liderança humanizada foca no que realmente importa: as pessoas. Por isso, hoje esse estilo de liderança é muito valorizado dentro do mundo corporativo. Quando o ambiente de trabalho é mais saudável e humano, o engajamento, a satisfação e a produtividade crescem naturalmente.

Isso acontece porque líderes que adotam essa abordagem consideram o fator humano em suas decisões e estratégias. Eles gerenciam com mais empatia e proximidade, conhecem seu time e distribuem tarefas de forma mais inteligente, respeitando perfis, desafios e necessidades. O foco está no resultado, claro, mas sem esquecer das pessoas que fazem esse resultado acontecer.

Liderança humanizada exige autodesenvolvimento constante, principalmente em relação ao autoconhecimento, abertura e inteligência emocional. E isso não impacta só o time, mas influencia diretamente os resultados do negócio. No cenário atual, desenvolver soft skills deixou de ser um diferencial e passou a ser essencial para qualquer líder.



Liderar com humanização é o oposto do modelo tradicional do 'líder herói', aquele que acredita que precisa dar conta de tudo sozinho, não mostra vulnerabilidade e acha que comandar e controlar são as únicas formas de gerir. Note as diferenças e pense onde você se vê atualmente:



## LÍDER HERÓI

- Tem todas as respostas.
- Segura informações.
- Microgerencia.
- Pouca confiança no time.
- Não admite estar errado.
- Busca culpados em caso de problemas.
- Tem baixa inteligência emocional.
- Toma decisões de forma individual ou autoritária.
- Baseia suas decisões apenas na intuição.



## LÍDER NÃO HERÓI

- Busca fazer perguntas e incentivar soluções coletivas.
- Dá visibilidade para o time, a fim de desenvolvê-los.
- Dá autonomia.
- Cobra resultados.
- Não teme estar errado ou se mostrar vulnerável.
- Procura soluções e incentiva o aprendizado.
- Trabalha a Inteligência emocional em si e nos demais.
- Toma decisões de forma coletiva e democrática.
- Decide com dados e olha indicadores.

## Quais são as competências de um líder humanizado?

1. **Empatia:** entender as perspectivas e sentimentos do time, utilizar motivações pessoais para conectar as pessoas aos desafios.
2. **Escuta ativa:** demonstrar interesse genuíno nas opiniões da equipe, acolher quando necessário, incentivar quando for preciso.
3. **Flexibilidade:** adaptar estratégias às mudanças e necessidades, além de utilizar diferentes estilos de comunicação e ritmo, conforme necessário
4. **Humildade:** reconhecer limitações e buscar aprendizado contínuo, ter disponibilidade para aprender com o outro e expor suas vulnerabilidades.
5. **Comunicação clara:** garantir que todos entendam os objetivos e estratégias, alinhar expectativas e combinados de forma constante e aberta, focando no que importa.

## O que um líder humanizado faz no dia a dia?

Se você é gestor e quer tornar sua liderança mais humanizada, comece pelas pequenas mudanças do dia a dia.

- Dê feedbacks frequentes e de forma construtiva. Não espere avaliações formais para reconhecer ou ajustar algo.
- Escute com atenção e crie espaço para que sua equipe compartilhe ideias, dúvidas e dificuldades.
- Valorize as pessoas não apenas pelas entregas, mas também por seus talentos, motivações e desafios – enxergue quem está além do CNPJ.
- Crie um ambiente seguro. Um time que se sente à vontade para ser autêntico trabalha com mais confiança e inovação.
- Lidere pelo exemplo, praticando as qualidades que deseja desenvolver em sua equipe.

## Como posso ser um líder humanizado?

A comunicação assertiva é um dos pilares essenciais da liderança humanizada, A comunicação assertiva é um dos pilares essenciais da liderança humanizada, porque cria um ambiente de transparência, confiança e crescimento, ajudando o desenvolvimento da maturidade de todos. No livro Empatia Assertiva, Kim Scott destaca que liderar bem é equilibrar cuidado com responsabilidade – saber dizer o que precisa ser dito, sem deixar de se importar com as pessoas.

Isso significa que um líder humanizado não evita conversas difíceis, mas também não trata sua equipe com dureza desnecessária. Ele dá feedbacks honestos com empatia e escuta ativamente, sem perder a clareza nem o foco nos resultados.

**Dentro dessa abordagem, a comunicação assertiva se baseia em três pilares:**



**Cuidar das pessoas de verdade:** reconhecer desafios individuais e apoiar o crescimento da equipe.

**Falar com clareza e objetividade:** evitar mensagens vagas ou indiretas para que todos saibam exatamente o que é esperado.

**Criar um ambiente de confiança:** incentivar que a equipe também se comunique com transparência, sem medo de expor dúvidas ou preocupações.

Na prática, um líder que aplica a empatia assertiva se comunica de forma respeitosa, mas sem omitir verdades importantes. Ele dá feedbacks construtivos, elogia de forma sincera e corrige quando necessário, sempre mantendo o equilíbrio entre firmeza e consideração.

Você já parou para pensar onde seu time te vê nos quadrantes da empatia assertiva?

Recomendamos esse exercício para que você possa praticar a escuta ativa, de uma forma aberta, onde seu time não tem medo de mostrar qual seu estilo de comunicação e como ela pode melhorar.



## Como pode funcionar esse exercício?

Chame individualmente cada um do seu time para que a pessoa traga a percepção de onde ela vê sua comunicação com ela em relação a esses quadrantes.

Peça exemplos, faça perguntas abertas como "Em algum momento você percebe que não te desafia, quais?" ou "Tem situações que você não entende por que estou impaciente?" "Sente que eu me posiciono de forma firme, porém, nem sempre isso é positivo na sua visão?"

Se o seu time se sentir muito desconfortável e não queira te colocar em algum quadrante, isso pode ser um sinal de alerta. Nessa situação, você pode refletir sobre o quanto a segurança psicológica está fortalecida nesse ambiente e pensar em ações para isso mudar. Por isso, iremos falar do outro pilar fundamental, para uma liderança humanizada e maior possibilidade de se ter uma equipe engajada e gerando resultados.

# SEGURANÇA PSICOLÓGICA

## O que é segurança psicológica?

A crença de que o contexto psicológico é seguro para se expressar, compartilhar ideias e até assumir erros. É um espaço onde a voz de todos é ouvida e valorizada, sem medo de julgamento ou retaliação.

**REFLEXÃO:** Eu permito que os colaboradores do meu time sejam eles mesmos?



A realidade é que essa é uma área complicada e confusa pois a organização sem medo é uma aspiração, e não uma realidade". Quando os indivíduos se ofendem rapidamente, é difícil ter "conversas de alta qualidade sem causar danos desnecessários e sem entrar em armadilhas que você não tinha conhecimento. "

Amy Edmondson

## Como a falta de segurança impacta os times?

Ninguém quer parecer	Então agimos dessas formas
Ignorante	Não fazemos perguntas
Incompetente	Não admitimos fragilidade e erro
Intrusivo	Não oferecemos ideias
Negativo	Não criticamos o formato padrão e atual

Ambientes com baixa segurança psicológica podem aparentar normalidade, mas o silêncio afeta diretamente os resultados e limita a contribuição das pessoas em seus desafios e responsabilidades.

Por exemplo, imagine uma reunião em que um colaborador percebe uma falha em um processo, mas escolhe não falar por medo de julgamento ou retaliação. A falha continua a existir, gerando retrabalho e custos, algo que poderia ter sido evitado com uma fala simples – se o ambiente fosse seguro para isso.

### O que não é segurança psicológica?

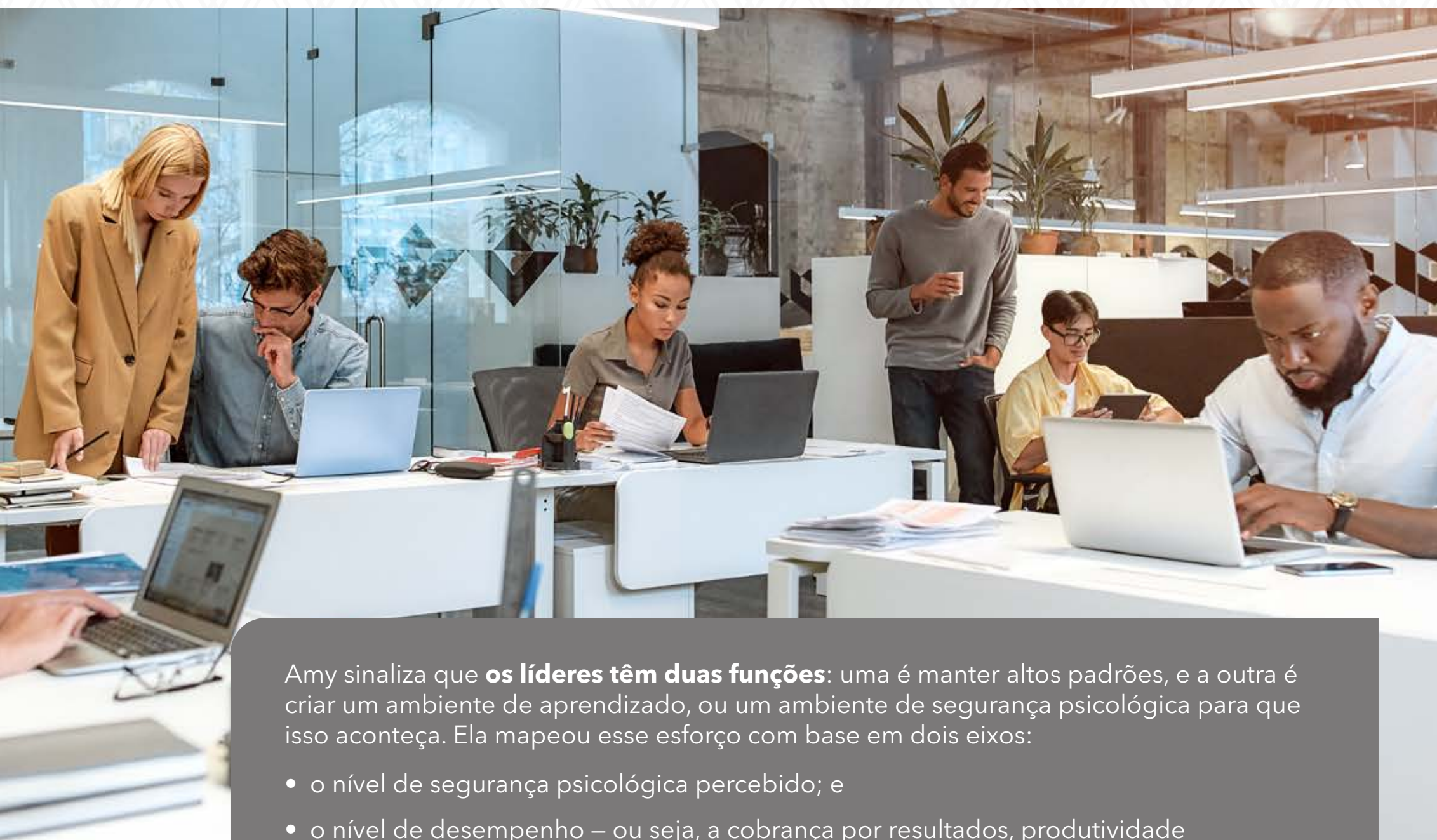
- Ser bonzinho ou legal, não desenvolvendo pessoas ou resolvendo problemas.
- Ausência de conflitos ou ser aplaudido o tempo todo.
- Não é o objetivo e sim um pilar importante para a jornada, você não “chega” na segurança psicológica como um resultado e sim você a constrói diariamente.
- Ter segurança no emprego, a segurança psicológica é sobre reduzir o medo dentro do ambiente corporativo e não evitar decisões difíceis.
- Se sentir livre para reclamar, utilizar a rádio peão como escape, sem ter conversas corajosas com o líder.
- Permissão para fugir das responsabilidades.

“Depois que você cria segurança psicológica, fica muito menos confortável porque as pessoas começam a fazer algumas observações sobre o seu trabalho que talvez você não goste.”

Scott Chambers, sócio da Caerus Change

Quando estamos em um ambiente de segurança psicológica, focamos em resolver o que precisa, com transparência, abertura e dando espaço para todos.

## Como podemos observar o nível de segurança psicológica e como isso está impactando os colaboradores, resultados e clima?



Amy sinaliza que **os líderes têm duas funções**: uma é manter altos padrões, e a outra é criar um ambiente de aprendizado, ou um ambiente de segurança psicológica para que isso aconteça. Ela mapeou esse esforço com base em dois eixos:

- o nível de segurança psicológica percebido; e
- o nível de desempenho – ou seja, a cobrança por resultados, produtividade e compromisso.

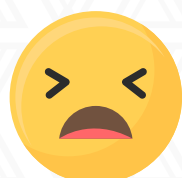
Segurança Psicológica



Zona de Conforto



Zona de Aprendizagem



Zona de Apatia



Zona de Ansiedade

## As 4 Zonas da Cultura de Equipe



### **Zona de Apatia**

(baixa segurança psicológica + baixo desempenho)

Um ambiente sem incentivos reais. As pessoas não se sentem seguras para falar, mas também não são cobradas por excelência. O resultado? Trabalho no piloto automático, sem aprendizado, crescimento ou engajamento.



### **Zona de Conforto**

(alta segurança psicológica + baixo desempenho)

Aqui, o clima é amigável, as pessoas se sentem seguras para se expressar e dar feedbacks, mas falta uma cultura de alta performance. O resultado? Aquela empresa legal, com clima agradável, mas com sérios problemas de desempenho.



### **Zona de Ansiedade**

(baixa segurança psicológica + alto desempenho)

Foco em resultados sustentado pelo medo e pela pressão. Erros são punidos, perguntas evitadas, e o trabalho é guiado pela tentativa de evitar críticas. Isso reduz a criatividade e o aprendizado, desmotiva e afeta o clima, a saúde e o bem-estar da equipe.



### **Zona de Desempenho**

(alta segurança psicológica + alto desempenho)

O equilíbrio ideal. O time tem liberdade para errar, aprender e crescer, ao mesmo tempo em que busca a excelência. Há confiança, desafios e suporte. O resultado? Pessoas que se desafiam, atuam de forma engajada em suas atividades, têm coragem de se expor e contribuem para melhores resultados e processos.



Onde você considera que seu time está hoje? Ou até mesmo você?  
O que é possível fazer para mudar?

## **Por que a segurança psicológica impacta as organizações?**

Além dos impactos de clima, retenção de talentos e desenvolvimento de pessoas, os impactos financeiros e de performance são altos.

Pesquisas, como a realizada pela Gallup, mostram que colaboradores que se sentem psicologicamente seguros têm 27% mais chances de estar engajados em suas funções.

Uma pesquisa da Crucial Learning, também trouxe que mais de 43% dos entrevistados “postergaram” por até duas semanas temas complexos ou difíceis, por medo de levar a questão para alguém.

## **Mas quais são essas situações que as pessoas não levam? Diversas!**

Exemplos do livro da Amy de como a segurança psicológica impacta os resultados:

(Capítulo - silêncio perigoso - Confiança excessiva na autoridade)

Um caso de uma mulher com 39 anos que foi internada em 1994 para um tratamento quimioterápico em um hospital de alto padrão.

Foi percebido que a dosagem estava excessivamente alta (a distribuição de dose de quatro dias, estava em uma única aplicação em um dia), a receita foi vista por várias pessoas, porém nenhuma se prontificou a questionar, corrigir ou sinalizar.

Em um ambiente que falta segurança psicológica o medo sobrepõe a vontade de fazer o certo.

Em um ambiente seguro, alguém sinaliza com a comunicação efetiva, que a dosagem pode ser mais bem regulada, garantindo um impacto positivo para o paciente e o tratamento.

Além dessa situação, Amy traz cenários relacionados a lançamento de foguetes, questões de aviação e diversos outros exemplos do impacto do silêncio.



Você já conseguiu observar situações que poderiam ter sido evitadas com um maior compartilhamento de ideias ou espaço para contribuição?

Como sendo líder você pode incentivar isso na sua equipe e com seus pares?

## O que gera alto desempenho em um time?

O Projeto Aristóteles, conduzido pelo Google, analisou o que realmente faz um time ter alto desempenho. Depois de estudar centenas de equipes, o resultado foi claro: o que mais importa não é a inteligência ou a experiência dos membros, mas como eles trabalham juntos.

A grande descoberta foi que o principal fator para um time ter sucesso é a segurança psicológica - ou seja, as pessoas precisam se sentir à vontade para falar, errar, aprender e questionar sem medo de punição ou constrangimento.

Os 5 elementos essenciais para um time de alta performance (Projeto Aristóteles, Google):

- **Segurança psicológica:** As pessoas sentem que podem se expressar sem medo.
- **Confiabilidade:** Cada um faz sua parte e o time pode contar com isso.
- **Estrutura e clareza:** Todo mundo sabe o que precisa fazer e por quê.
- **Significado do trabalho:** O que a pessoa faz tem valor para ela.
- **Impacto do trabalho:** A equipe vê que seu esforço gera resultado real.

## O que isso tem a ver com liderança humanizada?

Tudo. Um líder humanizado cria esse ambiente seguro, onde a equipe pode se expressar, inovar e aprender sem receio. Ele traz clareza, distribui responsabilidades de forma justa e conecta o time ao propósito da empresa.

Se você lidera um time, vale a reflexão: as pessoas ao seu redor sentem que podem errar, testar ideias e aprender sem medo? Se a resposta não for um "sim" claro, talvez seja hora de ajustar a forma como a comunicação e a cultura da equipe estão sendo construídas.

Mais importante do que o presente é a disposição de cocriar o futuro com seu time e organização.

Liderança humanizada não é sobre discursos bonitos, e sim sobre ações consistentes.

O que você pode mudar hoje para ser um líder mais humano?

# PARA SABER MAIS?



## Site:

[atlasofemotions.org](https://atlasofemotions.org)

Atlas das emoções – aqui você consegue ver como é a linha do tempo de cada emoção e o que elas desencadeiam de reação, pode te ajudar a gerenciar a si mesmo.

## Google re:Work - Google's Project Aristotle on Team Effectiveness

Detalhamento do projeto Aristóteles do Google, que trouxe insights sobre a segurança psicológica e alta performance.



## Podcasts:

[izabellacamargo.com.br](https://izabellacamargo.com.br)

Podcast sobre saúde mental, liderança e autoconhecimento.

## ResumoCast

O podcast traz diversos livros resumidos em áudio, às vezes com os próprios escritores, que podem te ajudar a entender mais o conteúdo.



## Livros

A Organização Sem Medo – Amy C. Edmondson  
Empatia Assertiva – Kim Scott

**FLOWING**  
VIDA AO SEU ESTILO

[FLOWING.COM.BR](http://FLOWING.COM.BR)