

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO PAULO

**HELOISA CAROLINA PEGUIM**

Uma análise empírica sobre a segurança psicológica na gestão de projetos

SÃO PAULO

2024

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO PAULO  
**HELOÍSA CAROLINA PEGUIM**

Uma análise empírica sobre a segurança psicológica na gestão de projetos

Trabalho submetido como exigência  
parcial para obtenção do Grau de  
Tecnólogo em Análise e Desenvolvimento  
de Sistemas

Orientador: Victor Antonio Troitiño Troitiño

São Paulo

2024

A Deus por restaurar minha fé a cada dia  
e por ter permitido a realização deste  
sonho. Ao Professor Victor Antonio  
Troitiño Troitiño pela confiança, paciência,  
contribuição e disponibilidade. Ao  
Leandro, pela parceria, apoio e  
inspiração, à Olivia, minha motivação  
diária e aos meus pais pela cumplicidade  
e dedicação.

A liderança deve conter sabedoria,  
sinceridade, humanismo, coragem e  
disciplina.  
(Sun Tzu)

## RESUMO

PEGUIM, H. C. Uma análise empírica sobre a segurança psicológica na gestão de projetos. 46f. Monografia (Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas. Faculdade de tecnologia de São Paulo. São Paulo, 2024.)

O presente trabalho tem por objetivo investigar de que forma a segurança psicológica interfere no sucesso da Gestão de Projetos, influenciando diretamente o desempenho e a eficácia das equipes. A compreensão dos fundamentos e implicações da segurança psicológica poderão contribuir na criação de ambientes de trabalho mais inclusivos, colaborativos e produtivos, mesmo diante da pressão por entregas e mudanças constantes, valorizando e respeitando o fator humano nas organizações. O embasamento teórico foi realizado por meio de uma pesquisa bibliográfica, do uso de dados obtidos por pesquisas disponíveis no mercado de Gestão de Projetos, de Segurança Psicológica, de Recursos Humanos e por uma pesquisa exploratória qualitativa, utilizando-se a Escala de Likert para verificar o nível de concordância dos respondentes diante de uma determinada afirmação. A pesquisa contou com a colaboração voluntária de 42 respondentes, sendo profissionais de projetos de várias empresas, projetizadas ou não, de diversos segmentos. Observou-se que a segurança psicológica contribui para a obtenção de um melhor resultado na gestão de projetos de Tecnologia da Informação.

**Palavras-chave:** Projetos. Gestão. Liderança. Segurança Psicológica.

## ABSTRACT

PEGUIM, H. C. An empirical analysis of psychological safety in project management. 46p. Monograph (Análise e Desenvolvimento de Sistemas. Faculdade de Tecnologia de São Paulo. São Paulo, 2024.)

The present work aims to investigate how psychological safety interferes in the success of Project Management, directly influencing the performance and effectiveness of teams. Understanding the fundamentals and implications of psychological safety can contribute to the creation of more inclusive, collaborative, and productive work environments, even in the face of pressure for constant deliveries and changes, valuing and respecting the human factor in organizations. The theoretical basis was carried out through a bibliographic research, the use of data obtained by research available in the Project Management, Psychological Safety, Human Resources market and by a qualitative exploratory research, using the Likert Scale to verify the level of agreement of the respondents with a given statement. The survey had the voluntary collaboration of 42 respondents, who were project professionals from various companies, designed or not, from different segments. It was observed that psychological safety contributes to obtaining better results in the management of Information Technology projects.

**Keywords:** Projects. Management. Leadership. Psychological Safety.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	09
1.1 Questão de pesquisa	10
1.2 Objetivo geral da pesquisa	10
1.3 Metodologia	11
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	12
2.1 Relação entre segurança psicológica e desempenho nos projetos	13
2.2 Implicações da segurança psicológica na gestão de projetos	15
2.3 Cultura Organizacional e segurança psicológica	17
2.4 Estratégias de promoção da segurança psicológica	19
2.4.1 Fomentar a comunicação aberta e transparente	21
2.5 A prática do <i>feedback</i>	23
<b>3 ESTUDO DE CASO</b>	26
3.1 Google	26
3.2 Pixar	27
<b>4 MÉTODO, ANÁLISE E RESULTADO</b>	27
4.1 As afirmações e os resultados	29
4.1.1 <i>Sinto que posso expressar minhas opiniões livremente, sem medo de ser julgado ou ridicularizado</i>	30
4.1.2 <i>Na minha equipe de projeto, sinto que meus colegas de trabalho estão dispostos a ajudar uns aos outros</i>	31
4.1.3 <i>Sinto que meus erros são vistos como oportunidades de aprendizado em minha equipe de projeto</i>	32
4.1.4 <i>A equipe valoriza a diversidade de ideias e perspectivas</i>	33
4.1.5 <i>Sinto que posso pedir ajuda ou suporte quando estou enfrentando desafios em minha equipe de projeto</i>	33
4.1.6 <i>Em minha equipe de projeto sinto que as críticas são dadas de maneira construtiva, visando melhorar o trabalho</i>	34
4.1.7 <i>Na minha equipe de projeto sinto que minhas contribuições são valorizadas e reconhecidas pelos meus colegas</i>	35
4.1.8 <i>Posso ser autêntico e verdadeiro sobre meus sentimentos e preocupações em minha equipe de projeto</i>	36

<i>4.1.9 Sinto que os líderes estão abertos ao feedback e dispostos a ouvir as preocupações dos membros da equipe</i> .....	37
<i>4.1.10 Minha equipe de projeto está comprometida em aprender e crescer juntos, mesmo diante de desafios e adversidade</i> .....	38
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	40
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	42
<b>APÊNDICE</b> .....	46

## 1 INTRODUÇÃO

O gerenciamento de projetos desempenha um papel de fundamental importância no mundo dos negócios, seja para a otimização dos custos, atendimento à legislação vigente, inclusão de processos, vantagem competitiva, melhoria contínua e inovação.

De acordo com o PMBOK® *Guide* (2021) o conceito de projeto está relacionado a um esforço temporário com o ciclo de vida bem definido, tendo início, meio e fim, que visa a criação de algo exclusivo, seja um produto, um serviço ou um resultado, de acordo com características previamente definidas, que devem se identificar com os objetivos estabelecidos.

O PMBOK® *Guide* (2021) sugere que o uso de boas práticas contribui para o direcionamento e entrega dos resultados esperados, não obstante, é importante considerar os desvios que poderão ocorrer entre o plano estabelecido e a forma como ele é executado, devendo-se considerar o fator humano e gerir também os conflitos por interesses contraditórios, por diferenças culturais e por valores morais dos envolvidos e das partes interessadas.

Ser gestor de projetos é uma função desafiadora que exige uma visão sistêmica e estratégica focada em resultados. Para exercê-la é necessário estar preparado para lidar com adversidades e imprevistos, e estar atualizado em relação às tendências de mercado, economia e gestão de pessoas.

Considerando que a escolha do grupo de colaboradores que fará parte de um projeto é feita pelo gestor, ele deverá garantir que a equipe seja de alta performance e esteja focada no projeto. “Para desenvolver profissionais mais inteligentes, habilidosos e altamente focados em alcançar sucesso, é fundamental incentivá-los a abandonar a visão míope de suas tarefas específicas [...]” (BRUCE, 2006, p.19-20).

É factual que imprevistos acontecerão, mas caberá ao gestor de projetos monitorar e controlar a execução do projeto a fim de evitar meticulosamente erros ou equívocos e caso ocorram, deverá estar preparado para minimizar os possíveis impactos, desta forma, o desempenho da equipe e sua segurança psicológica desempenham papéis significativos no sucesso de um projeto.

O impacto da construção de um ambiente emocionalmente seguro reflete nos indicadores de recursos humanos, impactando diretamente no clima organizacional.

Para Clark (2020) a segurança psicológica é considerada um fator crítico para a inovação e inclusão, que fornece estratégias práticas que poderiam ajudar as organizações a alcançarem seus objetivos.

Kahn (1990) relaciona a segurança psicológica ao engajamento dos colaboradores, demonstrando que equipes com maior segurança psicológica tendem a ser mais produtivas e eficazes.

### **1.1 Questão de pesquisa**

De que forma a segurança psicológica é influenciada pela liderança e como poderá contribuir para o sucesso de um projeto?

### **1.2 Objetivo geral da pesquisa**

Compreendendo-se que o exercício da liderança pode ser um dos motivos para o fracasso ou sucesso de um projeto, o presente estudo tem como objetivo investigar empiricamente como a segurança psicológica influencia o desempenho e sucesso de um projeto e quais seriam os principais aspectos que contribuem para um ambiente psicologicamente seguro, mesmo diante da pressão por entregas e mudanças constantes, considerando o impacto que a gestão exerce no clima organizacional, no engajamento das equipes, mantendo um diálogo construtivo e de desenvolvimento, respeitando a singularidade de cada membro de sua equipe e parceiros, direcionando-os aos resultados desejados e obtendo-se assim sucesso na gestão de projetos.

### 1.3 Metodologia

O presente estudo foi realizado por meio de pesquisa bibliográfica, utilizando-se conteúdos sobre gestão de projetos, liderança, recursos humanos e segurança psicológica, entretanto, somente o conhecimento teórico não traria a veracidade que toda pesquisa científica deve demonstrar, pois o conhecimento científico deve conter observações e experimentos. “Constitui um conhecimento contingente, pois suas proposições ou hipóteses têm sua veracidade ou falsidade conhecida através da experiência e não apenas pela razão, como ocorre no conhecimento filosófico” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p.80).

De acordo com Gil (1991), as pesquisas exploratórias devem tornar o problema explícito, proporcionando familiaridade ou hipóteses. Desta forma, verificou-se a necessidade de coletar dados por meio de pesquisa em Escala de Likert, um método criado pelo psicólogo americano Rensis Likert, que visa medir as atitudes das pessoas de forma fidedigna. Por conseguinte, foi possível conhecer a conformidade dos respondentes, especificados por cinco níveis de concordância diante de uma afirmação, sendo considerado um total de 10 afirmações.

A coleta de dados foi realizada por meio de formulário eletrônico *Google Forms*, durante o período de 07/06/2024 a 09/06/2024 com profissionais exclusivamente da área de Projetos, independente do segmento da empresa que atuam. O modelo de formulário da pesquisa está disponível no Apêndice.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Líderes sempre existiram desde o início dos tempos, direcionando as pessoas para um resultado ou um bem comum. Hunter (2004) refere-se a liderança como a capacidade de influência nas atitudes de outras pessoas, já para Ervilha (2008), além da influência, a liderança está relacionada a condução das pessoas aos resultados desejados.

Seja qual for a interpretação sobre liderança, ela sempre impactará de alguma forma quem estiver ao redor. Para Goldsmith, Lyons e McArthur “A liderança estimula as pessoas a assumirem responsabilidades, tomarem iniciativas, agirem corretamente e, desta forma, se destacarem”. (2012, p.19). Peters (1989) diz que a liderança possui o papel de descoberta e desenvolvimento de novos talentos, chegando ao ponto de confrontar conceitos antigos.

Liderar profissionais que possuem estilos diferentes de trabalho e se motivam por fatores distintos, proporcionar um ambiente de trabalho favorável para o entrosamento e engajamento, estabelecer uma relação de confiança e ainda entregar um projeto dentro do prazo e do orçamento previstos, de forma consistente e eficiente. Estas não são atribuições fáceis para o gestor de projetos, principalmente em cenários de constante mudança, onde imprevistos poderão ocorrer em decorrência de fatores como a instabilidade econômica, os desastres climáticos, os choques culturais, a escassez de recursos e a intolerância.

A segurança psicológica refere-se à percepção dos membros de uma equipe de que é seguro assumir riscos interpessoais no ambiente de trabalho, sem temer represálias ou consequências negativas para a autoimagem, a carreira ou o status na hierarquia da equipe (Edmondson, 1999). Conforme Kahn (1990), a noção de segurança psicológica estaria intimamente ligada à confiança, ao respeito mútuo e à abertura dentro de uma equipe, que criaria um ambiente onde os membros se sentiriam à vontade para expressar suas opiniões, compartilhar ideias e contribuir de forma significativa para o sucesso do projeto.

De acordo com o PMBOK® Guide (2021), o gestor de projetos é o responsável pelo planejamento, a execução e o acompanhamento de um projeto e

caberá a ele determinar quais metodologias serão mais eficazes durante sua condução, devendo trabalhar em prol do sucesso na execução e na entrega do projeto, compreendendo o impacto de suas ações na definição de papéis e de responsabilidades, bem como na administração de conflitos e no respeito a singularidade de cada um.

A liderança vai além de simplesmente direcionar atividades; inclui informar, apoiar e representar os liderados, bem como defender suas necessidades. Confiança e lealdade são fundamentais nesta relação, nutrindo práticas de liderança eficazes. Às vezes, a liderança implica em incentivar ação direta dos colaboradores em um relacionamento interdependente (HOLLANDER, 2009).

De acordo com Edmondson (2012), existem fatores como pensamento de grupo, medo interpessoal e crenças que poderiam ser moldados por líderes por meio de reflexão e segurança psicológica. Neste sentido, a segurança psicológica cria um ambiente de trabalho que favorece a comunicação eficaz, o comprometimento, a resolução de problemas e o desenvolvimento profissional, resultando em equipes mais produtivas e em projetos de maior sucesso. Desta forma, considerar a segurança psicológica como um fator crítico no gerenciamento de projetos é uma abordagem que pode ter um impacto significativo no resultado.

## **2.1 Relação entre segurança psicológica e desempenho nos projetos**

O gestor de projetos necessita de todo o potencial de sua equipe para obter sucesso durante a execução dos objetivos propostos, porém ele irá se deparar com situações que muitas vezes irão comprometer a performance do grupo, seja por falta de tempo, por absenteísmo, por pares que não colaboram, por falha de comunicação, por falta de suporte e compreensão por parte das partes interessadas, por conflitos na equipe ou com o cliente.

Na maioria das vezes, o gestor de projetos não conhece a equipe que irá trabalhar e extrair dela o melhor que cada profissional pode oferecer não será uma tarefa fácil, principalmente no que se refere a escolha de uma abordagem apropriada para utilizar no trato com cada membro da equipe e parceiros, pois poderá se deparar com questões cujas habilidades emocionais serão colocadas à

prova e dependendo da forma como conduzirá os conflitos, poderá ganhar aliados ou inimigos.

De acordo com o PMBOK® Guide (2021), o conhecimento específico e a capacidade de orientar, motivar e direcionar fazem parte das habilidades que um gerente de projetos deve ter.

De acordo com Katz (1974), um gestor eficaz deve possuir habilidades técnicas, relacionadas ao conhecimento específico e proficiência; habilidades humanas, que envolvem o relacionamento interpessoal e discernimento; e conceituais, que se refere a ideias e conceitos abstratos, como por exemplo a visão do todo.

Mintzberg (2004) enfatiza a importância de estabelecer e manter relações formais e informais com subordinados e superiores a fim de conquistar os próprios objetivos e servir a interesses recíprocos.

Kerzner (1979) destaca a importância da comunicação clara e eficaz em todas as fases do projeto, afirmando que a comunicação inadequada é uma das principais causas de falha em projetos.

Uma liderança inclusiva valoriza tanto a competição quanto a cooperação em um ambiente participativo, visando melhorar a tomada de decisão e alcançar os objetivos desejados (HOLLANDER, 2009).

Habilidades gerenciais, sejam elas técnicas ou comportamentais, são imprescindíveis para a gestão de um projeto, por exemplo, as habilidades interpessoais facilitarão o desenvolvimento de relacionamentos produtivos durante todo o ciclo de um projeto, enquanto habilidades técnicas contribuirão para fundamentar decisões. Se um gestor quiser maximizar a performance de um grupo, ele precisará lidar com cada talento e situação de forma singular, respeitando as peculiaridades que estão envolvidas, trabalhando tanto o desenvolvimento individual e quanto o coletivo de sua equipe (CARMELLO, 2013).

A segurança psicológica desempenha um papel crítico na gestão de projetos, influenciando o desempenho individual e coletivo das equipes. Em um ambiente psicologicamente seguro, os membros da equipe se sentem mais propensos a compartilhar conhecimentos, colaborar efetivamente e assumir riscos calculados, contribuindo para a inovação, a resolução de problemas e a adaptação às mudanças

(Edmondson, 2018). Além disso, a segurança psicológica estaria associada a níveis mais elevados de satisfação no trabalho, no engajamento dos funcionários e retenção de talentos, resultando em benefícios significativos para o sucesso global do projeto (NEWMAN; DONOHUE; EVA, 2017).

Quando os indivíduos se sentem seguros para expressar suas opiniões, assumir riscos e cometer erros, sem medo de julgamento ou represálias, tendem a engajar-se mais plenamente nas atividades de um projeto (EDMONDSON, 1999).

Em um estudo realizado por Newman, Donohue e Eva (2017) observou-se que funcionários que tinham um alto nível de segurança psicológica eram mais propensos a se envolver em comportamentos de aprendizado e inovação, contribuindo positivamente para seu desempenho individual.

Ambientes onde há segurança para o compartilhamento de ideias, resolução de conflitos e colaboração, há fortalecimento da coesão da equipe, o que tornaria o trabalho em equipe mais eficaz (Edmondson, 2018). Para Kahn (1990), equipes com altos níveis de segurança psicológica tendem a ser mais engajadas, coesas e eficientes na obtenção das metas de um projeto.

## **2.2 Implicações na Gestão de Projetos**

Por muitos anos a figura do líder era vista como alguém que possuía características inerentes como inteligência, criatividade, autoconfiança, dominância e conhecimento técnico, porém ao longo dos anos outras foram identificadas, trazendo uma nova abordagem sobre as características que um líder deveria possuir.

De acordo com Hersey e Blanchard (1986), o líder deveria adaptar-se ao contexto em que estava inserido e às novas gerações que ingressavam no mercado de trabalho, desenvolvendo habilidades e características que se harmonizassem às transformações do ambiente, que inspirassem sucessores, e que demonstrassem sensibilidade à atmosfera do grupo ao qual liderava, delegando mais autonomia e encorajando a participação da equipe na tomada de decisão, proporcionando um ambiente de trabalho amistoso e cooperativo, ficando evidente que só o conhecimento técnico não era suficiente para se tornar um líder, era preciso também saber ter bom trato e tato com as pessoas, respeitando as diferenças culturais, os

valores e os sentimentos que cada um possui, porque a postura do líder influenciará no ambiente de trabalho e na performance da equipe, e em consequência nas entregas dela.

Para um gestor é importante construir relacionamentos baseados em confiança e no respeito mútuo, liderando de forma transparente e produtiva, fazendo com que os liderados e pares sintam-se confortáveis para contribuir com o bom andamento de um projeto.

Segundo Goleman (2015), a transparência nas atitudes do líder é um dos fatores que deve ser considerado, seja em relação às estratégias de uma empresa, às estratégias de um projeto ou até mesmo ao humor que ele transparece, uma vez que suas atitudes serão um termômetro para a equipe. Krause (1999) considera a autodisciplina, o autocontrole e o autorrespeito características fundamentais que definem um verdadeiro líder. De acordo com Goldsmith, Lyons e McArthur (2012), o líder precisa ter autenticidade, pois de nada adiantará tentar utilizar novas técnicas e metodologias se ele não acreditar, não imprimir sua personalidade na ação dos seus atos, não inspirar.

Para os gestores de projetos a compreensão da relação entre segurança psicológica e desempenho é de fundamental importância para o sucesso de um projeto. Estratégias que promovam um ambiente de segurança psicológica, como a promoção da abertura, o estabelecimento de normas de respeito mútuo e o reconhecimento do valor das contribuições individuais, podem melhorar significativamente a eficácia e a eficiência das equipes de projeto (NEWMAN; DONOHUE; EVA, 2017). Por outro lado, a negligência da segurança psicológica pode levar a conflitos interpessoais, falta de comunicação e baixa produtividade, prejudicando o progresso do projeto.

Um dos principais fatores que influenciam a segurança psicológica é o comportamento dos gestores de projetos e líderes de equipe.

A prática da empatia e linguagem corporal apropriadas poderão contribuir ainda mais para estabelecer conexão com a equipe. De acordo com Edmondson (1999), líderes que demonstram empatia, abertura para *feedback* e apoio emocional tendem a criar um ambiente psicologicamente seguro para seus subordinados, para isso, é de fundamental importância que o líder promova a cultura de segurança

psicológica, por meio do incentivo da participação ativa dos colaboradores, do reconhecimento dos esforços individuais e do estímulo de respeito e confiança.

Liderar exige aperfeiçoamento constante, não só de habilidades técnicas, mas principalmente de habilidades comportamentais, porém só a prática constante fará com que as atitudes sejam mais naturais, sem parecerem forçadas. Carmello (2013) retrata a importância da prática no processo de construção de aprendizagem para que haja embasamento e consistência nas ações em geral, no comportamento, mas principalmente na tomada de decisão. De nada adiantará investir em treinamentos e cursos, se não aplicar o ensinamento à rotina.

O líder precisa ter a capacidade de entender que no ambiente profissional há diferenças culturais, diferentes faixas etárias, e interpretações distintas sobre um mesmo tema, compreendendo que o ponto de vista alheio nem sempre será como o dele e que isso precisa ser respeitado. Além da liderança, a cultura organizacional poderá ser determinante na segurança psicológica nas equipes de projetos.

### **2.3 Cultura organizacional e a segurança psicológica**

A cultura organizacional molda a identidade e o funcionamento de uma organização, onde um padrão é estabelecido e ensinado aos novos membros dela, definindo sua identidade, sua rotina, suas crenças, seu comportamento e sua linguagem (SCHEIN, 2009). Ela é essencial para qualquer negócio que busca alcançar resultados assertivos e rentáveis, além de ser imprescindível para o sucesso e vantagem competitiva de uma organização (HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010 ).

De acordo com a *Great Place to Work* (2020), a cultura organizacional é composta por hábitos, crenças e valores, que influenciam diretamente o clima de uma organização, desde a comunicação e o trabalho de equipe até a motivação e engajamento dos profissionais, por conseguinte, um clima organizacional positivo, poderia impactar no aumento da satisfação, na melhora no desempenho e na redução de turnover dos colaboradores.

Organizações que valorizam a transparência, a aprendizagem contínua e em que há tolerância ao erro tendem a promover um ambiente onde os membros se

sintam mais seguros para expressar suas opiniões e contribuir para o sucesso de um projeto (NEWMAN; DONOHUE; EVA, 2017). Em contrapartida, normas de grupo que desencorajam a discordância, punem o erro e recompensam a conformidade poderiam minar a segurança psicológica e inibir a criatividade e a inovação (EDMONDSON, 1999).

De acordo com Goleman (2015, p.54) “[...] a inteligência emocional de um líder cria certa cultura ou certo ambiente de trabalho”. Assim sendo, é esperado que a performance dos profissionais seja afetada pela liderança, uma vez que altos níveis de inteligência emocional promovem relacionamentos baseados em confiança e aprendizado, ao passo que baixos níveis podem gerar medo e ansiedade.

Hersey e Blanchard (1986) desenvolveram uma teoria que tem como princípio a adaptação do líder às diferentes situações, às demandas e aos ambientes, independente do estilo de liderança que o profissional possua, permitindo ao líder atuar melhor em momentos que exigem decisões rápidas, como prazos apertados e conflitos, sendo bem condizente com a realidade dos gestores de projetos. A Liderança Situacional® classifica os profissionais de acordo com o conhecimento, habilidade e atitude, fazendo uso de níveis de maturidade dentro do ambiente corporativo, que influenciarão o tipo de abordagem que será utilizada, podendo determinar, persuadir, compartilhar e delegar.

Quando o gestor identificar as necessidades de cada liderado, ele poderá adaptar o estilo apropriado de abordagem, de acordo com a situação e a maturidade do profissional, entendendo as particularidades de cada um e contribuindo para o desenvolvimento de colaboradores engajados e comprometidos, gerindo melhor os talentos do time.

A qualidade das relações interpessoais dentro da equipe também influencia significativamente a segurança psicológica dos membros, uma vez que membros que confiam uns nos outros, sentem-se mais respeitados e valorizados, estão mais propensos a compartilhar ideias, colaborar e assumir riscos interpessoais (Kahn, 1990). Estabelecer relações de confiança e construir um ambiente de apoio mútuo poderá fortalecer a segurança psicológica da equipe e melhorar seu desempenho no projeto.

## 2.4 Estratégias de promoção da segurança psicológica

Boa parte dos gerentes de projetos está familiarizada com o conceito de valor financeiro, e obviamente, o principal objetivo dos negócios é a acumulação de valor na forma de dinheiro, de bens e de outros ativos tangíveis. Entretanto, é importante dar atenção aos valores que não são possíveis de se mensurar, os chamados valores intangíveis, como o conhecimento, o acesso às informações, as conexões e a boa vontade.

Segundo Edvinsson e Malone (1998) a inteligência humana e os recursos intangíveis constituem os ativos mais valiosos de qualquer empresa. Para Kausz (1999), as pessoas são os ativos mais importante para o sucesso de um negócio.

Quando os membros de uma organização sentem segurança de expressar suas opiniões, questionar o status quo e propor ideias, podem ocasionar um aumento na inovação e na criatividade, que são considerados ativos intangíveis de uma organização (EDMONDSON, 2019).

O Panorama Engajamento Brasil 2018, apresentou um estudo com 553 respondentes executivos, gestores de recursos humanos e líderes de diversos segmentos, sobre o que significa engajamento de colaboradores. Deste grupo, 24% dos respondentes afirmam que engajamento significa comprometimento, enquanto 14% consideram a motivação e 13% consideram os valores. No que se refere a gestão de projetos, além dos fatores mencionados, é importante considerar o desenvolvimento e manutenção de relacionamentos eficazes (CABRAL, 2018).

Bruce diz que “[...] quanto mais você se interessa pelos colaboradores, mais você cria um ambiente em que eles se preocupam com você e uns com os outros. Isto aumenta a motivação, o desempenho e a vontade de melhorar cada vez mais” (2006, p.66).

Estudos focados no ramo positivista da psicologia e realizados durante décadas por Clifton e Rath (2004), denotam que o comportamento positivo, elogioso e reconhecedor pode influenciar profundamente os relacionamentos, a produtividade, a saúde e a felicidade das pessoas, dependendo apenas do livre arbítrio individual, focado no que há de melhor no outro.

De acordo com Granato (2022) a segurança psicológica é o principal fator que impulsiona os times de alta performance.

É possível melhorar o engajamento em projetos por meio de um plano de gerenciamento que inclua a comunicação, o risco, a participação das partes interessadas, a gestão da mudança e tudo que envolva documentação, como problemas, alterações, processos organizacionais e lições aprendidas. Para que todos esses fatores sejam eficazes é necessário o uso de habilidades interpessoais e de negociação, a prática do *feedback*, o gerenciamento de conflitos, além de conhecimentos técnicos, políticos e reuniões periódicas com a equipe e partes interessadas, que são importantes para tomada de decisão, resolução de problemas, lições aprendidas em retrospectivas, início do projeto, planejamento de sprint e atualizações de status.

Considerar que as partes interessadas são oriundas de diferentes negócios, tendo algumas vezes expectativas e objetivos diferentes é outro ponto que merece atenção. Além disso, as partes interessadas podem ter considerável poder e interesse econômico no projeto e para que tenham a devida responsabilidade é necessário que estejam engajadas.

O engajamento das partes interessadas ajuda a aumentar o suporte e minimizar a possibilidade de resistência, antecipando e abordando os problemas em potencial antes que eles fiquem fora de controle. Desconsiderar as partes interessadas ou não as envolver suficientemente poderá gerar desperdício de tempo e recursos, além de mal-entendidos e falsas expectativas.

O ideal é que a gestão do engajamento ocorra desde o início do projeto e continue até o término dele, devendo ser considerada como base estratégica. Para isso, é importante que haja um plano de engajamento das partes interessadas, que contenha informações sobre o impacto que têm no sucesso de um projeto, bem como requisitos de comunicação e estratégias, mensurando o nível de engajamento a fim de identificar quando é necessário engajar ainda mais para que os objetivos almejados sejam atingidos.

O monitoramento do engajamento das partes interessadas envolve a comparação dos níveis planejados de engajamento com os níveis reais, para

determinar se o engajamento está no caminho certo e quais as ações a serem tomadas, se necessário.

O engajamento das partes interessadas poderá ter um impacto significativo na segurança psicológica da equipe, criando um ambiente de trabalho mais seguro e acolhedor devido valorização das opiniões e maior apoio diante de riscos e ou vulnerabilidades (MONTES, 2023).

#### *2.4.1 Fomentar a comunicação aberta e transparente*

Uma das maneiras mais eficazes de promover a segurança psicológica é fomentar uma cultura de comunicação aberta e transparente dentro da equipe de projeto, o que envolveria o encorajamento da equipe para expressar sua opinião (EDMONDSON, 1999).

Para determinar qual forma de comunicação é mais apropriada em uma determinada situação, o gerente de projeto deve equilibrar o objetivo da comunicação com os requisitos dos destinatários pretendidos, classificando a natureza da informação, por exemplo, se é urgente, confidencial, ou não, direcionando-a a quem for de interesse. Desta forma, os métodos de comunicação utilizados pelo gerente de projetos variam de acordo com a preferência do interessado e a urgência e importância da mensagem.

De acordo com o PMBOK® Guide (2021), no contexto do gerenciamento do envolvimento das partes interessadas, as habilidades de comunicação se referem aos métodos usados para coletar *feedback* das partes interessadas, a fim de entender se elas estão envolvidas no projeto. Ao criar um ambiente onde o *feedback* é valorizado e utilizado como uma oportunidade de crescimento, os membros da equipe se sentirão mais seguros para assumir riscos e experimentar novas abordagens.

Segundo Janis (1982), a neutralidade ou ausência de posicionamento poderia ter sua origem na pressão por conformidade, levando os membros da equipe a evitar a divergência de opinião, o que poderia resultar em falta de clareza e posicionamento.

Para gerenciar efetivamente o envolvimento das partes interessadas, o ideal é a utilização de métodos interativos de comunicação, a fim de evitar possíveis ruídos, e mal interpretações durante o processo, garantindo assim que a mensagem seja

entendida, obtendo um retorno mais rápido por parte dos envolvidos, principalmente nos casos em que a resposta imediata se faz necessária.

Existem muitos métodos diferentes de comunicação interativa, os mais comuns incluem conversas, que podem ser formais ou informais. Pode-se também fazer uso de discussões abertas sobre quaisquer problemas relevantes, incluindo a sua identificação, realizar reuniões para relatar o progresso, além de pesquisas, cuja finalidade seja obter *feedback* sobre o envolvimento das partes interessadas com o projeto.

As habilidades interpessoais e de comunicação também são vitais para monitorar o envolvimento das partes interessadas, podendo-se fazer uso de *feedbacks* e apresentações, praticando a escuta ativa, a consciência cultural, a liderança, o networking e a consciência política. Por exemplo, a escuta ativa é uma habilidade essencial para reduzir mal-entendidos e falta de comunicação. E a liderança é necessária para comunicar a visão do projeto, bem como inspirar as partes interessadas a apoiar e continuar apoiando o andamento do projeto.

De acordo com Assad (2017), em ambientes punitivos os profissionais tendem a esconder suas opiniões e ideias.

A falta de habilidades de comunicação interpessoal, bem como o medo de confrontar conflitos ou oferecer *feedback* negativo, podem dificultar a criação de um ambiente aberto e transparente (EDMONDSON, 1999).

Para Assad (2017), um líder controlador e manipulador poderia comprometer a autoestima dos profissionais, fatores que poderiam impedir uma comunicação aberta e honesta. Além disso, as barreiras linguísticas e culturais podem interferir na comunicação entre membros de equipes multiculturais ou dispersas geograficamente.

Entre as práticas de desenvolvimento de segurança psicológica em ambientes de gestão de projetos estão:

- **comunicação aberta e honesta:** onde os membros da equipe possam expressar suas preocupações e ideias, sem receio de retaliações;

- **gestão de conflitos:** por meio de estratégias que lidam com os conflitos de forma construtiva e respeitosa, bem como a resolução pacífica de divergências;
- **reconhecimento e valorização:** onde cada membro da equipe é enaltecido por sua contribuição, estimulando um ambiente colaborativo e de apoio mútuo;
- **autonomia e empowerment:** capacitar os membros da equipe e dar-lhes autonomia para a tomada de decisões, a fim de que assumam a responsabilidade e tenham comprometimento com o projeto;
- **gestão do estresse e bem-estar:** por meio de práticas que promovam um ambiente saudável, como pausas regulares, suporte emocional e incentivo ao equilíbrio entre trabalho e vida pessoal;
- **aprendizado e crescimento:** fomentar uma cultura de aprendizagem contínua e desenvolvimento pessoal e profissional, incentivando a experimentação, a inovação e as lições aprendidas com os erros.
- **transparência e confiança:** envolver os membros da equipe nas decisões e apresentar as consequências das atitudes tomadas;
- **resiliência e adaptação:** estimular a superação de obstáculos e incentivar a adaptação diante das mudanças que possam ocorrer.

## 2.5 A Prática do *feedback*

De acordo com o PMBOK® *Guide* (2021), um gestor de projetos precisa tanto de aptidões emocionais quanto técnicas para liderar uma equipe e realizar as mudanças necessárias em relação ao próprio comportamento e do grupo de liderados.

Identificar profissionais que trabalham melhor sob pressão e direcioná-los para atuar em momentos que exigem mais foco no resultado é uma forma de mitigar um provável erro ou risco e não comprometer a entrega de uma tarefa. Do mesmo

modo ocorre quando se detecta um profissional que trabalha bem com maior volume de demandas, porém necessita de mais tempo para executá-las.

A prática do *feedback* estabelece uma relação de confiança, a escuta ativa, a transparência e a eficiência, o que contribui para melhora do clima no ambiente de trabalho e conseqüentemente o desenvolvimento da segurança psicológica, que torna mais fácil a exposição de problemas, ideias e dúvidas, sendo uma via de mão dupla, onde a gestão também pode mostrar-se vulnerável.

As imperfeições das pessoas, assim como seus equívocos e insucessos, são parte importante no caminho de aprendizado, podendo ser vistas como oportunidades preciosas para o desenvolvimento (CURWIN; MENDLER; MENDLER, 2018).

Generalizar um grupo, sem reconhecer a individualidade de cada profissional, poderá trazer prejuízos ao sucesso de um projeto e até mesmo ao colaborador que está exercendo a atividade, visto que poderá ser vítima de um julgamento inapropriado sobre sua conduta profissional.

Cada comportamento equivocado necessita de orientação para correção, assim sendo, comunicar ao profissional sobre sua falha auxilia na melhoria de performance. Para isso a prática do *feedback* é aconselhada, sempre respeitando a história de cada colaborador, os valores, a orientação religiosa. “Líderes trabalham com diferentes tipos de pessoas, portanto sua comunicação e seu relacionamento devem corresponder a essas diferenças” (CARMELLO, 2013, p.122).

O feedback permite, além da aprendizagem por meio de experiências passadas, a construção de novas experiências que incentivem um reforço positivo para a adoção de comportamentos e perspectivas diferentes (STONE; PATTON; HEEN, 2010).

Segundo Williams (2011) todos os profissionais precisam de *feedbacks* para serem mais produtivos, caso contrário tenderiam a criar problemas no ambiente de trabalho, fazendo com que as empresas gastem tempo e dinheiro tentando solucioná-los. Para ele os *feedbacks* precisam conter uma abordagem específica, focada nos comportamentos, devendo ser realizados em local e horário apropriados, eliminando assim os possíveis ruídos durante o processo de comunicação,

praticando a escuta ativa e estabelecendo contato visual. A quantidade de *feedbacks* dependerá da performance de cada colaborador.

O *feedback* é essencial para todas as interações interpessoais, pois influenciará como as pessoas pensam, sentem, reagem aos outros e assumem suas responsabilidades cotidianas (WILLIAMS, 2011).

Quando um gestor tem o hábito de realizar *feedback* é importante que ele seja franco e tenha a finalidade de guiar o liderado para uma conduta melhor sem puni-lo. Neste sentido, *feedbacks* pontuais são os mais recomendados, no entanto, é importante que haja acompanhamento durante o processo da mudança de conduta, visto que de nada adiantará orientar um profissional apenas na sua avaliação de desempenho, principalmente se esta for anual. Vale a pena ressaltar que muitas vezes, o gestor de projetos não é o líder direto do recurso, necessitando de mais atenção à forma como realiza o *feedback*, pois uma abordagem mal interpretada poderá ter impacto direto nos resultados das atividades do recurso.

Aceitar *feedbacks* dos liderados também é importante para um líder, pois demonstra abertura à mudança. Ouvir o que os outros têm a dizer a seu respeito demonstra flexibilidade, o que poderá influenciar de forma positiva e impactar no engajamento, sendo também um exemplo para o time.

Brown (2018) aborda a importância de criar ambientes de trabalho onde as pessoas se sintam seguras para serem autênticas, vulneráveis e honestas, enfatizando a necessidade de líderes corajosos que cultivem a confiança, a comunicação aberta e o apoio mútuo entre os membros da equipe. Neste sentido a vulnerabilidade seria considerada a chave para as conexões humanas significativas e o para o crescimento pessoal e profissional, dando a liderança o papel de modelar a vulnerabilidade e incentivar os membros da equipe a compartilharem suas experiências. Desta forma, a vulnerabilidade, a coragem e a liderança estariam intrinsicamente ligadas aos princípios fundamentais da segurança psicológica como confiança, respeito, comunicação aberta e apoio emocional.

De acordo com Pink (2009) o alto engajamento leva a maior produtividade, produtos de qualidade e lucratividade maior, ou seja, resultados positivos tanto para os colaboradores quanto para as organizações. Por conseguinte, uma cultura de confiança promove maior produtividade, maior felicidade e menor estresse.

### 3 ESTUDO DE CASO

De acordo com Kahn (1990) equipes com alta segurança psicológica tendem a ter membros mais satisfeitos e engajados, uma vez que se sentem valorizados e respeitados pelo grupo, o que resultaria em maior comprometimento e contribuição.

Os estudos de caso e exemplos práticos demonstram de que forma a segurança psicológica pode ser promovida e aplicada na gestão de projetos. Para isso serão apresentados casos reais de organizações que implementaram estratégias eficazes na promoção da segurança psicológica.

#### 3.1 Google

A Google trata-se de uma empresa multinacional de serviços de software com sede em *Mountain View*, Califórnia, nos Estados Unidos da América. A empresa foi fundada por Larry Page e Sergey Brin em 1998 sendo responsável por hospedar e desenvolver uma série de serviços e produtos baseados na internet.

Em 2012, por meio de uma iniciativa interna, a Google lançou o Projeto Aristóteles, cujo objetivo era entender o que torna uma equipe eficaz. O projeto envolveu uma análise de dados coletados ao longo de vários anos, como entrevistas com funcionários, avaliações de desempenho, questionários e análises de dados sobre a dinâmica das equipes. De acordo com Duhigg (2016), o estudo destacou os fatores-chave que contribuem para o sucesso de uma equipe:

- **segurança psicológica:** uma vez que os membros da equipe se sentem seguros para assumir riscos, compartilhar ideias sem medo de julgamento e expressar vulnerabilidades;
- **confiança e dependência mútua:** fatores de importância para o sucesso coletivo;
- **estrutura e clareza de papéis:** facilita o reconhecimento e compreensão dos papéis e responsabilidades;
- **significado e impacto do trabalho:** sentimento de contribuição para os objetivos da organização;

- **propósito e impacto:** noção de que os membros da equipe compartilham um senso de propósito comum e entendem o impacto positivo de seu trabalho.

Conforme Granato (2020), o especialista da escola da Google para lideranças, Adam Leonard pontua que nos trabalhos onde o conhecimento é envolvido, inserir pessoas num ambiente com baixa segurança psicológica influenciará nas habilidades de assumir riscos ou discordar e que o segredo das grandes equipes estaria relacionado a forma como elas trabalham em conjunto, sendo essencial que os grandes times tenham confiabilidade, estrutura/clareza, significado, impacto e segurança psicológica, com maior destaque, uma vez que envolve mudança de cultura, tendo o líder como o principal promotor e influenciador da segurança psicológica.

O Google incentiva a abertura, a transparência e a colaboração entre os membros da equipe, criando um ambiente onde os funcionários se sintam seguros para expressar suas ideias e opiniões sem medo de críticas ou punições.

### 3.2 Pixar

O *Pixar Animation Studios* foi fundado em 1986, sendo considerado como renomado estúdio de animação, é outro exemplo de uma organização que prioriza a segurança psicológica em seus processos de trabalho.

Embora não haja um estudo específico na Pixar como o “Projeto Aristóteles” do Google, o estúdio é frequentemente citado e reconhecido por promover um ambiente de trabalho seguro para compartilhar ideias, ser criativo e assumir riscos.

A cultura de colaboração e inovação permite que os funcionários sejam encorajados a expressar suas opiniões independente do cargo que ocupam.

Catmull (2014) enfatiza a importância de criar um ambiente onde as pessoas se sintam seguras para assumir riscos, cometer erros e aprender com eles, destacando assim, a segurança psicológica.

De acordo com Giffoni (2020) a sinceridade seria um dos fatores de sucesso da organização, que deu origem as reuniões de “Braintrust”, uma prática

benevolente, em que há uma relação de confiança, cujo objetivo principal é tecer críticas sinceras e *feedbacks* que visam a resolução dos problemas de forma criativa, por meio de três regras:

- **feedback construtivo:** foco no projeto e não nas pessoas;
- **comentários são sugestões e opiniões:** não deverão ser considerados verdades absolutas;
- **ninguém é pego no flagra:** a empatia deve ser constante, mesmo quando houver erros.

Um ambiente seguro, onde a honestidade não é destrutiva e sim empática estimula um ambiente de confiança, onde a segurança psicológica é praticada e promove resultados de alto desempenho e performance.

De acordo com Catmul (2014), as práticas e iniciativas voltadas para o bem-estar e o desenvolvimento dos funcionários, incluindo programas de mentoria, workshops de criatividade e um ambiente físico que favoreça a colaboração e a interação entre equipes promovem maior segurança psicológica.

## 4 MÉTODO, ANÁLISE E RESULTADO

A fim de fundamentar a importância da segurança psicológica na gestão de projetos e do impacto que ela exerce no ambiente organizacional, a autora optou por realizar uma pesquisa qualitativa, verificando o nível de concordância dos respondentes diante de uma determinada afirmação. Desta forma, utilizou-se a Escala de Likert para a coleta de dados, por meio de afirmações que possuíam cinco níveis de concordância, dos quais os respondentes deveriam optar pelo qual mais se identificassem.

A pesquisa contou com a colaboração voluntária de 42 profissionais de projetos de várias empresas, projetizadas ou não, de diversos segmentos.

Optou-se pela utilização do formulário eletrônico *Google Forms* para obtenção dos dados. O formulário foi disponibilizado durante o período de 07/06/2024 a 09/06/2024 e encontra-se disponível no Apêndice.

### 4.1 As afirmações e seus resultados

As afirmações disponibilizadas possuíam cinco níveis de concordância, assim sendo:

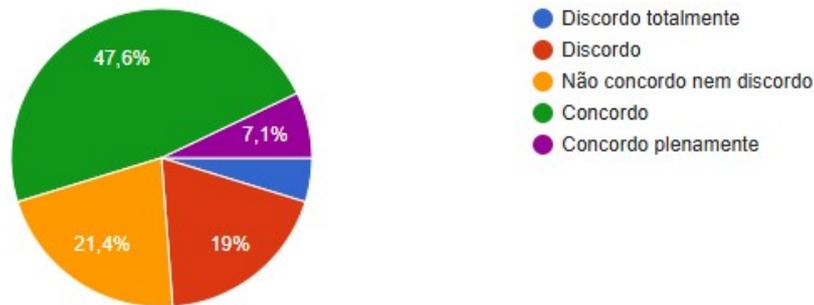
- concordo plenamente,
- concordo;
- nem concordo, nem discordo;
- discordo;
- discordo totalmente.

Os respondentes deveriam optar pela afirmação que mais se identificassem.

#### 4.1.1 Sinto que posso expressar minhas opiniões livremente, sem receio de ser julgado ou ridicularizado.

Gráfico 1 – Opinião livre

42 respostas



Fonte: Própria (2024)

A afirmação proposta tem por objetivo a avaliação da percepção dos membros de uma equipe sobre a liberdade de expressão de diferentes pontos de vista, que são componentes essenciais da segurança psicológica (EDMONDSON, 1999).

Os resultados apresentados foram:

- **47,6% concordam:** quase metade dos respondentes sente que pode expressar suas opiniões livremente sem medo de ser julgado ou ridicularizado. De acordo com Edmondson (2018), a adoção de práticas como a liderança inclusiva e a percepção positiva dos erros contribuem para a criação de um ambiente construtivo.
- **19% discordam e 7,1% discordam totalmente:** cerca de um quarto dos respondentes não se sente confortável em expressar suas opiniões. Para Assad (2017), um líder controlador e manipulador poderia comprometer a autoestima dos profissionais, fatores que poderiam impedir uma comunicação aberta e honesta.
- **21,4% não concordam nem discordam:** esses respondentes apresentaram uma percepção neutra, incerta. De acordo com Assad (2017), em ambientes punitivos os profissionais tendem a esconder suas opiniões e ideias.

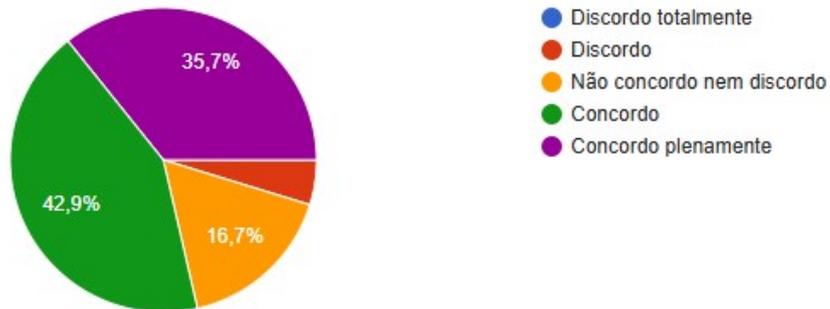
Embora uma proporção significativa dos respondentes se sinta segura para expressar suas opiniões, ainda há uma quantidade considerável de pessoas que

não se sente da mesma maneira, o que poderia indicar oportunidade para melhorias na promoção de um ambiente mais seguro e inclusivo. Ações como treinamentos de comunicação, workshops de construção de equipes e *feedbacks* regulares poderiam ser úteis para melhorar a segurança psicológica na equipe. Quando os colaboradores se sentem seguros para expressar suas opiniões, são mais propensos a se envolver ativamente no projeto, contribuindo para alcançar os objetivos comuns (EDMONDSON, 2018).

*4.1.2 Na minha equipe de projeto, sinto que meus colegas de trabalho estão dispostos a ajudar uns aos outros quando necessário.*

Gráfico 2 – Apoio mútuo

42 respostas



Fonte: Própria (2024)

Esta afirmação proposta visa verificar a percepção dos membros da equipe sobre o apoio mútuo e a colaboração, que são indicativos de um ambiente de trabalho seguro e solidário (KAHN, 1990).

A análise apresentou os seguintes resultados:

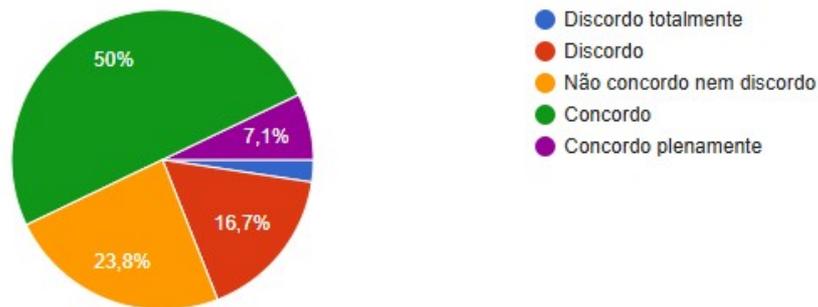
- **42,9% concordam e 35,7% concordam plenamente:** pode-se observar que a maioria (78,6%) dos respondentes sente que seus colegas de trabalho estão dispostos a ajudar uns aos outros quando necessário.
- **16,7% Não concordam nem discordam:** segundo Janis (1982), a neutralidade ou ausência de posicionamento poderia ter sua origem na pressão por conformidade, levando os membros da equipe a evitar a divergência de opinião, o que poderia resultar em falta de clareza e posicionamento.

A maioria dos membros da equipe sente que existe um bom nível de apoio mútuo, o que para Hollander (2009) é uma das características da liderança inclusiva, onde o trabalho é realizado de maneira colaborativa.

#### 4.1.3 Sinto que meus erros são vistos como oportunidades de aprendizado em minha equipe de projeto.

Gráfico 3 – Inclusão e respeito

42 respostas



Fonte: Própria (2024)

A afirmação proposta avalia a percepção dos membros da equipe sobre a inclusão e o respeito à diversidade de pensamentos e experiências, o que é fundamental para promover a segurança psicológica em equipes de projeto (NEWMAN; DONOHUE; EVA, 2017).

Os resultados obtidos foram:

- **50% concordam e 7,1% concordam plenamente:** mais da metade dos respondentes (57,1%) sente que seus erros são vistos como oportunidades de aprendizado em sua equipe de projeto;
- **16,7% discordam e o restante discorda totalmente:** uma proporção significativa dos respondentes não acredita que seus erros sejam vistos como oportunidades de aprendizado;
- **23,8% não concordam nem discordam.**

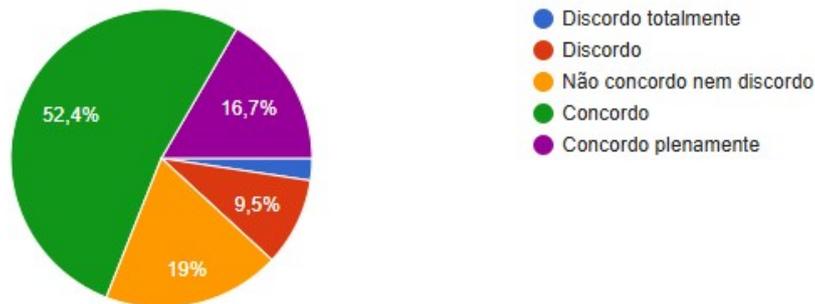
Embora a maioria dos membros da equipe veja os erros como oportunidades de aprendizado, ainda há uma quantidade considerável de respondentes que não se sente da mesma forma. As imperfeições das pessoas, assim como seus equívocos e insucessos, são parte importante no caminho de aprendizado, podendo ser vistas

como oportunidades preciosas para o desenvolvimento (CURWIN; MENDLER; MENDLER, 2018).

#### 4.1.4 A equipe valoriza a diversidade de ideias e perspectivas.

Gráfico 4 – Diversidade

42 respostas



Fonte: Própria (2024)

A afirmação proposta avalia a percepção dos membros da equipe sobre a inclusão e o respeito à diversidade de pensamentos e de experiências.

Os resultados obtidos foram:

- **52,4% concordam e 16,7% concordam plenamente:** a maioria (69,1%) dos respondentes sente que a equipe valoriza a diversidade de ideias e perspectivas;
- **9,5% discordam e o restante discorda totalmente:** uma proporção menor dos respondentes não sente que a diversidade de ideias e perspectivas é valorizada;
- **19% não concordam nem discordam.**

Uma liderança inclusiva valoriza tanto a competição quanto a cooperação em um ambiente participativo, visando melhorar a tomada de decisão e alcançar os objetivos desejados (HOLLANDER, 2009).

#### 4.1.5 Sinto que posso pedir ajuda ou suporte quando estou enfrentando desafios em minha equipe de projeto.

A afirmação apresentada tem como objetivo a investigação da percepção dos membros da equipe sobre a disponibilidade de apoio emocional e profissional dentro da equipe.

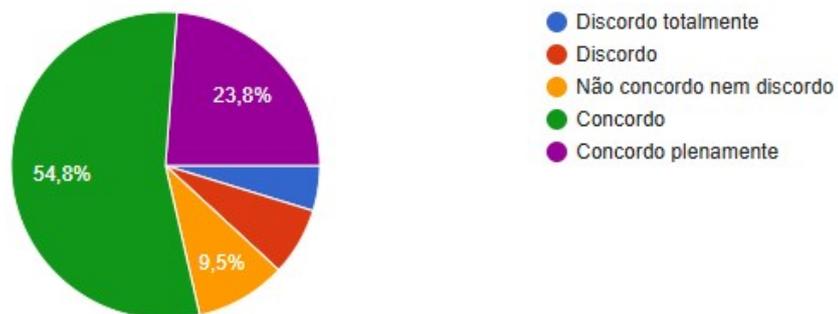
Os resultados obtidos foram:

- **54,8% concordam e 23,8% concordam plenamente:** a maioria (78,6%) dos respondentes sente que pode pedir ajuda ou suporte quando enfrenta desafios em sua equipe de projeto;
- **9,5% não concordam nem discordam.**

O restante dos respondentes “discorda” ou “discorda totalmente”.

Gráfico 5 – Disponibilidade e apoio emocional

42 respostas



Fonte: Própria (2024)

A liderança vai além de simplesmente direcionar atividades; inclui informar, apoiar e representar os liderados, além de defender suas necessidades. Confiança e lealdade são fundamentais nesta relação, nutrindo práticas eficazes de liderança. Às vezes, liderança implica em incentivar ação direta dos colaboradores em um relacionamento interdependente (HOLLANDER, 2009).

*4.1.6 Em minha equipe de projeto sinto que as críticas são dadas de maneira construtiva, visando melhorar o trabalho.*

A afirmação em questão avalia a percepção dos membros da equipe sobre a natureza do *feedback* recebido na equipe. Estudos mostram que o *feedback* construtivo e orientado para o desenvolvimento está associado positivamente à segurança psicológica (EDMONDSON, 2018).

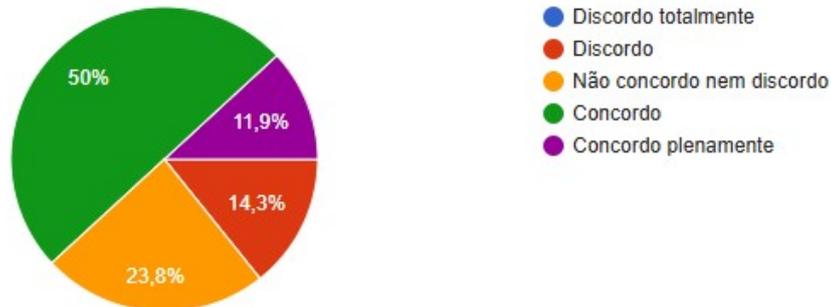
Os resultados obtidos foram:

- **50% concordam e 11,9% concordam plenamente:** 61,9% dos respondentes sente que as críticas são dadas de maneira construtiva, visando melhorar o trabalho;
- **14,3% discordam:** uma proporção menor dos respondentes não sente que as críticas são dadas de maneira construtiva;

- **23,8% não concordam nem discordam.**

Gráfico 6 – Percepção de *feedback*

42 respostas



Fonte: Própria (2024)

O *feedback* permite, além da aprendizagem por meio de experiências passadas, a construção de novas experiências que incentivem um reforço positivo para a adoção de comportamentos e perspectivas diferentes (STONE; PATTON; HEEN, 2010).

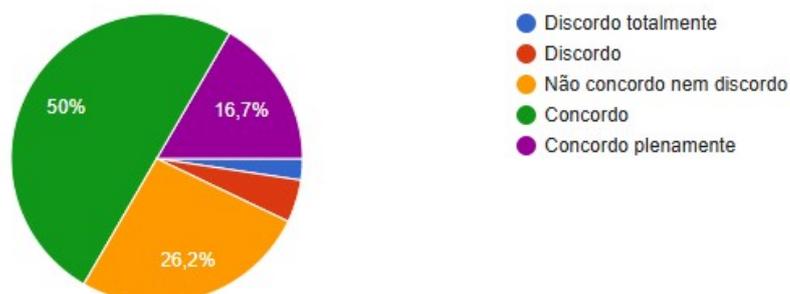
O *feedback* é essencial para todas as interações interpessoais, pois influenciará como as pessoas pensam, sentem, reagem aos outros e assumem suas responsabilidades cotidianas (WILLIAMS, 2011).

#### 4.1.7 Na minha equipe de projeto sinto que minhas contribuições são valorizadas e reconhecidas pelos meus colegas.

A afirmação proposta investiga a percepção dos membros da equipe sobre reconhecimento e valorização do trabalho pelos colegas, aspectos que são importantes para promover um ambiente de trabalho seguro e motivador (KAHN, 1990).

Gráfico 7 – Reconhecimento e valorização

42 respostas



Fonte: Própria (2024)

Os resultados obtidos foram:

- **50% concordam e 16,7% concordam plenamente:** 66,7% dos respondentes sente que suas contribuições são valorizadas e reconhecidas por seus colegas;
- **26,2% não concordam nem discordam.**

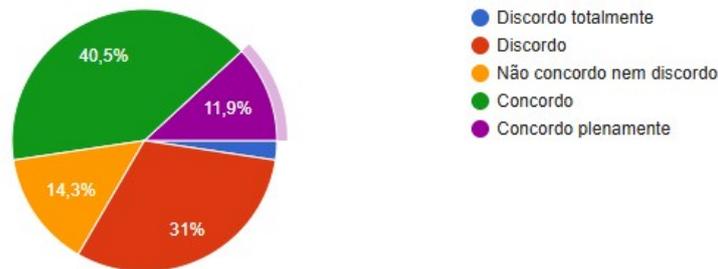
O restante “discorda” ou “discorda totalmente”.

De acordo com estudos focados no ramo positivista da psicologia e realizados durante décadas por Clifton e Rath (2004), o comportamento positivo, elogioso e reconhecedor pode influenciar profundamente os relacionamentos, a produtividade, a saúde e a felicidade das pessoas, dependendo apenas do livre arbítrio individual, focado no que há de melhor no outro.

#### 4.1.8 *Posso ser autêntico e verdadeiro sobre meus sentimentos e preocupações em minha equipe de projeto*

Gráfico 8 – Autenticidade

42 respostas



Fonte: Própria (2024)

A afirmação em questão tem por objetivo verificar a percepção dos membros de uma equipe sobre a capacidade de serem autênticos e genuínos nas interações com os colegas.

A autenticidade é um componente essencial da segurança psicológica, pois promove um ambiente onde os membros se sentem confortáveis em serem eles mesmos (EDMONDSON, 1999).

Os resultados obtidos foram:

- **40,5% concordam e 11,9% concordam plenamente:** mais da metade (52,4%) dos respondentes sente que pode ser autêntico e verdadeiro sobre seus sentimentos e preocupações em sua equipe de projeto;

- **14,3% não concordam nem discordam;**
- **31% discordam e o restante discorda totalmente:** uma proporção significativa dos respondentes não sente que pode ser autêntico e verdadeiro sobre seus sentimentos e preocupações.

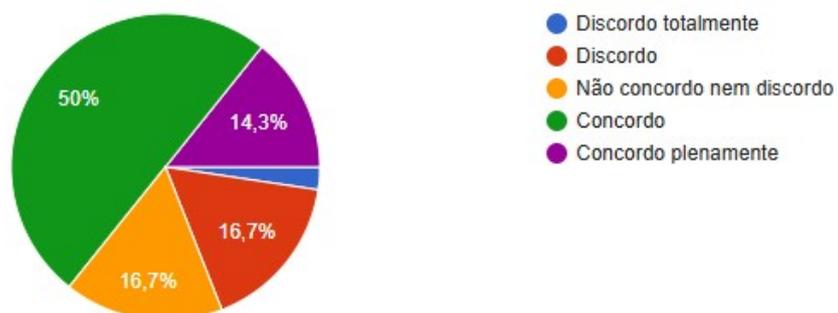
Melhorar a autenticidade e a postura verdadeira dos profissionais em projetos de TI envolve a criação de um ambiente seguro e inclusivo onde as pessoas se sintam confortáveis para expressar seus sentimentos e preocupações. Para isso é importante que haja promoção da segurança psicológica; valorização da autenticidade, por meio do reconhecimento da singularidade de cada profissional; e suporte emocional como aconselhamentos ou programas de bem-estar. Se um gestor quiser maximizar a performance de um grupo, ele precisará lidar com cada talento e situação de forma singular, respeitando as peculiaridades que estão envolvidas, trabalhando tanto o desenvolvimento individual e quanto o coletivo de sua equipe (CARMELLO, 2013).

#### 4.1.9 Sinto que os líderes estão abertos ao feedback e dispostos a ouvir as preocupações dos membros da equipe.

A afirmação em questão investiga a percepção dos membros da equipe sobre a receptividade dos líderes, a comunicação aberta e ao *feedback*. Líderes que demonstram abertura e disposição para ouvir as preocupações da equipe podem contribuir para um ambiente de trabalho mais seguro e colaborativo (EDMONDSON, 2018).

Gráfico 9 – Receptividade e comunicação aberta

42 respostas



Fonte: Própria (2024)

Os resultados da análise foram:

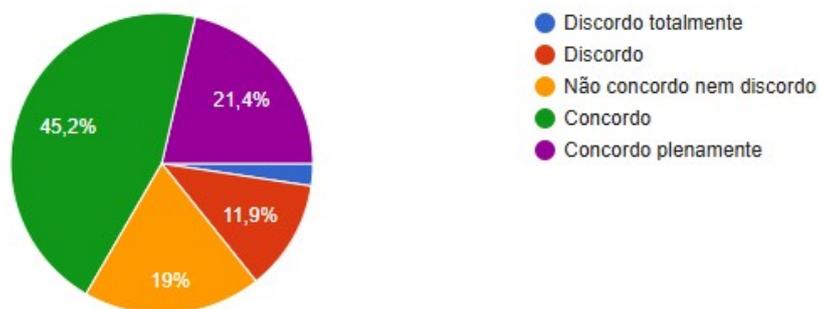
- **50% concordam e 14,3% concordam plenamente:** cerca de 64,3% dos respondentes sente que os líderes estão abertos ao *feedback* e dispostos a ouvir as preocupações dos membros da equipe;
- **16,7% discordam e o restante discorda totalmente;**
- **16,7% não concordam nem discordam.**

De acordo com Goleman (2015, p.54) “[...] a inteligência emocional de um líder cria certa cultura ou certo ambiente de trabalho”. Assim sendo, é esperado que a performance dos profissionais seja afetada pela liderança, uma vez que altos níveis de inteligência emocional promovem relacionamentos baseados em confiança e aprendizado, ao passo que baixos níveis podem gerar medo e ansiedade.

#### 4.1.10 Minha equipe de projeto está comprometida em aprender e crescer juntos, mesmo diante de desafios e adversidades.

Gráfico 10 – Aprendizagem e desenvolvimento

42 respostas



Fonte: Própria (2024)

A afirmação proposta visa avaliar a percepção dos membros da equipe sobre a atitude da equipe em relação a aprendizagem e ao desenvolvimento contínuo.

Equipes que compartilham um compromisso com a aprendizagem mútua tendem a cultivar um ambiente de segurança psicológica onde os membros se sentem encorajados a experimentar e aprender com os erros (EDMONDSON, 2018).

Os resultados obtidos foram:

- **45,2% concordam e 21,4% concordam plenamente:** 66,6% dos respondentes sente que sua equipe de projeto está comprometida em aprender e crescer juntos, mesmo diante de desafios e adversidades;

- **11,9% discordam e o restante discorda totalmente:** uma proporção menor dos respondentes não sente comprometimento da equipe em aprender e crescer juntos;
- **19% não concordam nem discordam.**

Para promover um ambiente de aprendizado contínuo é importante que seja estabelecida uma cultura que valorize o aprendizado contínuo, onde a curiosidade é incentivada, bem como a promoção da formação contínua, a aprendizagem autogerida, e o reconhecimento do esforço e do progresso, não apenas dos resultados. A liderança inclusiva respeita a competição e a cooperação como parte de um programa participativo, onde melhorar a tomada de decisões e alcançar os fins desejados estão entre seus objetivos (HOLLANDER, 2009).

## 5 CONCLUSÃO

Existem diversas abordagens sobre os motivos causadores de falhas em projetos como problemas com a tecnologia envolvida, com a forma como o projeto é gerenciado, com a liderança, com o gerenciamento de escopo, com o envolvimento das partes interessadas ou com a comunicação.

Todos os fatores mencionados de alguma forma têm a mesma causa raiz: uma gestão ineficiente. Uma boa liderança tende a conduzir um projeto de forma equilibrada, com planejamento, atingindo os objetivos propostos.

Ser gestor de projetos é uma função desafiadora que exige uma visão sistêmica e estratégica focada em resultados. Para exercê-la é necessário estar preparado para lidar com adversidades e imprevistos, e estar atualizado em relação às tendências de mercado e à economia.

Uma variedade de fatores influencia a segurança psicológica nas equipes de projetos, incluindo o comportamento dos líderes, a cultura organizacional e as relações interpessoais dentro da equipe. Compreender esses fatores e seu impacto na segurança psicológica é essencial para os gestores de projetos que desejam criar um ambiente de trabalho onde os membros se sintam capacitados, engajados e motivados a contribuir para o sucesso do projeto.

Existem várias técnicas e estratégias que os gestores de projetos podem utilizar para promover a segurança psicológica em suas equipes, como fomentar uma comunicação aberta, estimular o *feedback* construtivo, cultivar relações de confiança e apoio mútuo.

Os estudos de caso e exemplos práticos demonstram como a segurança psicológica pode ser promovida e aplicada na gestão de projetos em uma variedade de contextos organizacionais.

Organizações como o Google e Pixar e têm obtido sucesso ao criar ambientes de trabalho onde os membros da equipe se sintam seguros, respeitados e valorizados. Ao aprender com esses exemplos, os gestores de projetos poderão implementar estratégias semelhantes em suas próprias equipes, promovendo assim um ambiente de trabalho mais inclusivo, colaborativo e produtivo.

Pode-se observar que a segurança psicológica influencia o desempenho e a eficácia das equipes, desta forma, ao criar um ambiente onde os membros se sintam seguros para expressar suas ideias, cometer erros e assumir riscos, os gestores de projetos podem promover uma cultura de colaboração, inovação e excelência que beneficia tanto os indivíduos quanto o sucesso global do projeto.

Os gestores de projetos enfrentam uma série de desafios e barreiras culturais e organizacionais ao tentar promover a segurança psicológica em suas equipes como culturais e organizacionais, enfrentar desafios de comunicação e *feedback*, e lidar com a resistência à mudança e à vulnerabilidade são apenas algumas das complexidades envolvidas nesse processo. No entanto, ao reconhecer esses desafios e implementar estratégias adequadas, os gestores podem criar um ambiente de trabalho mais inclusivo, colaborativo e produtivo para suas equipes de projeto.

Caberá ao gestor realizar e receber *feedbacks* a fim de alinhar expectativas, dar direcionamento aos profissionais e corrigir comportamentos inapropriados. Por meio de uma liderança eficaz é possível dar direcionamento à equipe, engajar, influenciar e melhorar o clima de um projeto, obtendo-se assim os melhores resultados na gestão de projetos. Em suma, as competências da liderança e a segurança psicológica contribuem para o sucesso de um projeto.

## REFERÊNCIAS

- ARANHA, M.A. **Filosofia da Educação**. 3ª ed. São Paulo: Moderna, 2006.
- ASSAD, A. **Liderança tóxica: você é um líder contagiante ou contagioso**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.
- BRUCE, A. **Como motivar sua equipe**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- BLAU, P. M. **Exchange and Power in Social Life**. New York: John Wiley & Sons, 1964.
- BROWN, B. **Dare to lead: brave work, though conversation, whole hearts**. New York: Randow House, 2018.
- CABRAL, M. Panorama engajamento Brasil 2018. 2018. Disponível em: <<https://materiais.engage.bz/panorama-engajamento-brasil-2018>>. Acesso em: 01 maio 2019.
- CARMELLO, E. **Gestão da Singularidade: Alta performance para equipes e líderes diferenciados**. São Paulo: Editora Gente, 2013.
- CARLZON, J. **A hora da verdade**. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.
- CATMULL, E. **Creativity, Inc.: Overcoming the Unseen Forces That Stand in the Way of True Inspiration**. Random House, 2014.
- CHARAN, R.; DROTTER, S.; NOEL, J. **Pipeline de Liderança: O desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo**. 2. ed. São Paulo: Elsevier, 2012.
- CLARK, T.R. **The 4 stages of Psychological Safety: Defining the Path to Inclusion and Innovation**. Oakland: Berret-Koehler Publishers, inc., 2020.
- CLIFTON, D.O; RATH, T. **How full is your bucket?** New York: Gallup Press, 2004.
- CURWIN, R.L.; MENDLER, A.N.; MENDLER, B.D. **Discipline with dignity: how to build responsibility, relationships, and respect in your classroom**. 4<sup>th</sup> ed. ASCD: Virginia, 2018.
- DECI, E. L.; RYAN, R. M. **The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior**. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268, 2000.
- DISNEY. **Origens da Pixar: quando surgiu o studio que revolucionou a indústria da animação**. 06.06.2023. Disponível em: <https://www.disney.com.br/novidades/origens-da-pixar-quando-surgiu-o-estudio-que-revolucionou-a-industria-da-animacao>
- DUHIGG, C. **What google learned from its quest to build the perfect team: New research reveals surprising truths about why some works group thrive and others falter**. The new York times magazine. 25.02.2016. Disponível em:<<https://nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>>. Acesso em: 31 maio 2024.

EDMONDSON, Amy C. **Psychological safety and learning behavior in work teams**. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350-383, 1999.

EDMONDSON, Amy C. **Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy**. San Francisco: Jossey-Bass, 2012.

EDMONDSON, Amy C. **The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth**. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2018.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital Intelectual: Descobrimo o Valor Real de Sua Empresa pela Identificação de Seus Valores Internos**. São Paulo: Makron Books, 1998.

ERKUTLU, H. ; CHAFRA, J. **Benevolent leadership and psychological well-being: The moderating effects of psychological safety and psychological contract**, 2016.

ERVILHA, A. J. L. **Liderando equipes para otimizar resultados**. São Paulo: Nobel, 2008.

FEIO, R. **Gestão de Projetos com o Microsoft Project 2010**. Rio de Janeiro: FCA, 2011.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.e.d. São Paulo: Editora Atlas, 1991.

GIFFONI, N. **Segurança Psicológica na prática: Conheça como a Pixar aplica esse conceito com o Braintrust**. (2020). Disponível em: <<https://www.ieepeducacao.com.br/braintrust-seguranca-psicologica/>>. Acesso em: 20 abril 2024.

GOLDSMITH, M. **Feed Forward**. 2007. Disponível em: <<https://www.marshallgoldsmith.com/articles/1438/>>. Acesso em: 05 maio 2019.

GOLDSMITH, M.; LYONS, L.S.; MCARTHUR, S. **Coaching: O exercício da liderança**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

GOLEMAN, D. **Liderança: A inteligência Emocional na formação do líder de sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

GPTW. **Entenda o que é Clima organizacional e qual a importância de colocar as pessoas no centro**. 2020. Disponível em: <<https://gptw.com.br/conteudo/artigos/clima-organizacional/>>. Acesso em: 31 maio 2024.

GRANATO, L. **Pesquisa do Google mostra o principal fator dos times de alta performance**. (2020). Disponível em: <<https://exame.com/carreira/pesquisa-do-google-mostra-o-principal-fator-dos-times-de-alta-performance/amp/>>. Acesso em: 20 abril 2024.

HARDY-VALLEE, B. The cost of bad project management. 2012. Disponível em: <<https://news.gallup.com/businessjournal/152429/cost-bad-project-management.aspx>> Acesso em: 05 maio 2019.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da Liderança Situacional. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. J.; MINKOV, M. **Cultures and Organizations**: Software of the Mind, Third Edition. New York, NY: McGraw-Hill Professional, 2010.

HOLLANDER, E. **Inclusive Leadership**: The essencial Leader-Follower Relationship. New York: Routledge. Taylor & Francis Group, 2009.

HUNTER, J. C. **O Monge e o executivo**: Uma história sobre a essência da Liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

INFOMONEY. **História do Google**: Como a alphabet se tornou uma das maiores Bigs Techs do mundo. 27.09.2023. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/guias/historia-do-google-alphabet/>>. Acesso em: 31 maio 2024.

JANIS, I.L. **Groupthink**: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes. 2<sup>nd</sup> ed. Boston: Houghton Mifflin Company, 1982.

KAHN, W. A. **Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work**. Academy of Management Journal, 33(4), 692-724, 1990.

KRAUSE, D. G. **A Força de um Líder**. São Paulo: Makron Books, 1999.

KRAUSZ, R.R. **Trabalhabilidade**. São Paulo: Nobel; 1999.

KATZ, R.L. **Skills of an effective administrator**. Magazine Article. Harvard Business Review. 1974. Disponível em: <<https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>>. Acesso em: 31 maio 2024.

KERZNER, H. **Project Management**: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 12<sup>th</sup> ed. EUA: Wiley, 2017.

MANDLATE, J. **Liderança tóxica**: 5 maneiras de identificar um mau líder. 22.12.2023. Disponível em: <<https://justinomandlate.com/lideranca-toxica-5-maneiras-de-identificar-um-mau-lider/>>. Acesso em: 31 maio 2024.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MARTIN, K. **Clarity First**: How smart leaders and organizations achieve outstanding performance. EUA: McGraw-Hill Education, 2018.

MASLOW, A.H. **A Theory of Human Motivation**. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. Washington, 1943.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MONTES, E. Escritório de Projetos. **Gerenciamento das partes interessadas: O que é e como fazer**. 15/04/2023. Disponível em: <<https://escritoriodeprojetos.com.br/gerenciamento-das-partes-interessadas-do-projeto/>> . Acesso em: 31 maio 2024.

NEELEY T. **A revolução do trabalho remoto**. São Paulo: Benvirá; 2021.

NEWMAN, A.; DONOHUE, R.; EVA, N. **Psychological safety: A systematic review of the literature**. Human Resource Management Review, 27(3), 521-535, 2017.

PETERS, T. J. **Prosperando no caos**. São Paulo: Harbra, 1989.

PINK, D.H. **Drive: the surprising truth about what motivates us**. New York: Riverhead Books, 2009.

PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos: Guia PMBOK®**. 7 ed. EUA, 2021.

RENSIS, L. **A technique for the measurement of attitudes: archives of psychology**.140. New York: R.S.Woodworth,1932.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

STANDISH GROUP. About The Standish Group. 2019. Disponível em: <<https://www.standishgroup.com/about>>. Acesso em: 04 maio 2019.

STANDISH GROUP. Chaos Report 2015. 2015. Disponível em: <[https://www.standishgroup.com/sample\\_research\\_files/CHAOSReport2015-Final.pdf](https://www.standishgroup.com/sample_research_files/CHAOSReport2015-Final.pdf)>. Acesso em: 04 maio 2019.

STONE, D.; PATTON, B.; HEEN, S. **Difficult Conversations: how to discuss what matters most**. 10Th. New York: Penguin Books, 2010.

THE CENTER FOR LEADERSHIP STUDIES. Situational Leadership. 2019. Disponível em: < <https://www.situational.com/the-clis-difference/situational-leadership-what-we-do/>>. Acesso em: 05 maio 2019.

TZU, S. **A arte da Guerra**. São Paulo: Jardim dos Livros, 2011.

WILLIAMS, R.L. **Preciso saber se estou indo bem!** Rio de Janeiro: Sextante, 2011.

ZAK, P.J. **The neuroscience of trust**. Harvard Business Review. 2017. Disponível em: <<https://hbr.org/2017/01/the-neuroscience-of-trust>>. Acesso em: 31 maio 2024.

## APÊNDICE

**Segurança Psicológica em Projetos de TI**

Trabalho de Conclusão de Curso - FATEC SP  
Somente para profissionais da área de Projetos de TI

Your email will be recorded when you submit this form

\* Indicates required question

1. Sinto que posso expressar minhas opiniões livremente, sem receio de ser julgado ou ridicularizado \*

Choose  
Discordo totalmente  
Discordo  
Não concordo nem discordo  
Concordo  
Concordo plenamente

2. Na minha equipe de projeto, sinto que meus colegas de trabalho estão dispostos a ajudar uns aos outros quando necessário. \*

**Segurança Psicológica em Projetos de TI**  
Trabalho de Conclusão de Curso - FATEC SP  
Somente para profissionais da área de Projetos...  
docs.google.com

<https://forms.gle/pciBrttJvQxNzGPL7>