

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
GESTÃO DE PROJETOS

**PROMOÇÃO DA SEGURANÇA PSICOLÓGICA PARA TRANSFERÊNCIA DE
CONHECIMENTO NO CONTEXTO DE PROJETOS**

INÊS GONÇALVES GOLDBERG

SÃO PAULO

2025

Inês Gonçalves Goldberg

**PROMOÇÃO DA SEGURANÇA PSICOLÓGICA PARA TRANSFERÊNCIA DE
CONHECIMENTO NO CONTEXTO DE PROJETOS**

**PROMOTING PSYCHOLOGICAL SAFETY FOR KNOWLEDGE TRANSFER IN
THE CONTEXT OF PROJECTS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – Uninove, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração - Gestão de Projetos.

Orientador: Prof. Dr. Luciano Ferreira da Silva

São Paulo

2025

Goldberg, Inês Gonçalves.

Promoção da segurança psicológica para transferência de conhecimento no contexto de projetos. / Inês Gonçalves Goldberg. 2025.

109 f.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2025.

Orientador: Prof. Dr. Luciano Ferreira da Silva.

1. Segurança psicológica. 2. Transferência de conhecimento. 3. Equipes de projeto. 4. Ambiente de projeto. 5. Gestão de projetos.

I. Silva, Luciano Ferreira da. II. Título

CDU 658.012.2

DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Inês Gonçalves Goldberg

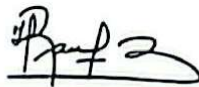
Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, Mestrado Profissional em Administração, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

São Paulo, 18 de setembro de 2025.

Banca Examinadora:



Prof.(a) Dr.(a). Luciano Ferreira da Silva (ORIENTADOR)



Prof.(a) Dr.(a). Heidi Rodriguez Ramos (UNINOVE)



Prof.(a) Dr.(a). Sayonara de Fátima Teston (UNOESC)

“O presente trabalho foi realizado com apoio do CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) e do Fundo de Apoio à Pesquisa da Universidade Nove de Julho”

“This research had financial support from Brazilian institutions: CNPq – National Council for Scientific and Technological Development, Coordination for the Improvement of Higher Education Personnel - Brazil (CAPES) and the Research Support Fund of the Universidade Nove de Julho”

“Sucesso é uma combinação de trabalho árduo, perseverança, estudo, sacrifício, constância e superação de fracassos, não é um acaso”

Thomas Edison

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho em primeiro lugar a Deus que me deu a vida e me permitiu ser uma pessoa que independente dos tropeços e inseguranças sempre segue em frente, na busca por evolução, transformação e acreditando que é possível. Incentivada por uma família maravilhosa, que é a minha base e minha motivação diária de ser que sou. Ao meu marido Renato, meus filhos Arthur, Beatriz e Gustavo, que são a razão pela qual eu acordo e agradeço todos os dias da minha vida. Em memória aos meus pais, cujos ensinamentos e amor incondicional continuam a me guiar em cada passo da minha jornada. Ao meu mestre e modelo de inspiração professor Luciano, por todos os puxões de orelhas e incentivos, e que nos momentos críticos de insegurança me mostrou que eu tinha potencial. A Cida que é minha secretária do lar e amiga, que me deu suporte com as crianças enquanto eu estava debruçada no trabalho, durante as aulas e em vários momentos do mestrado. E a todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para que esse sonho fosse possível.

AGRADECIMENTO

Agradeço a Deus pela dádiva da vida e por todas as oportunidades que me foram oferecidas.

Agradeço ao meu marido Renato e aos meus filhos Arthur, Beatriz e Gustavo, que me amam e souberam compreender os momentos em que tive que me ausentar, e que também, me incentivaram em todos os momentos dessa jornada. Agradeço a Cida por toda dedicação, cuidados e carinho com a minha família nessa fase do mestrado.

Agradeço a Universidade Nove de Julho que me deu a oportunidade de participar deste programa de pós-graduação, fornecendo-me toda a estrutura necessária para o meu desenvolvimento, incluindo-se o corpo diretivo, administrativo e todos os professores, que são extremamente competentes e excelentes.

Agradeço ao meu orientador, professor doutor Luciano Ferreira da Silva, que desde o primeiro contato comigo foi um grande incentivador dessa jornada. Não apenas um orientador, mas um amigo que compartilha e celebra cada momento, e que vou levar para a vida.

Agradeço aos meus colegas do mestrado e doutorado que contribuíram compartilhando conhecimento e tempo para me apoiar.

Agradeço a todas as pessoas que contribuíram para que essa pesquisa acontecesse.

RESUMO

As organizações são estruturas permeadas por interações sociais, onde os indivíduos compartilham suas competências e adquirem novos conhecimentos para o alcance de metas coletivas. Nesse cenário, a segurança psicológica vem se tornando um diferencial competitivo no ambiente de projetos, se tornando um dos mecanismos principais para as organizações se tornarem mais competitivas. Com base nessa discussão, esta dissertação tem como objetivo investigar como promover a segurança psicológica para transferência de conhecimento no contexto de projetos. Para o alcance desse objetivo esta pesquisa adotou procedimentos metodológicos alinhados a abordagem qualitativa em dois estágios. O primeiro partiu da execução de uma Revisão Sistemática da Literatura para compreensão dos pressupostos teóricos e gaps de pesquisa. As bases de dados utilizadas foram Web of Science e Scopus, gerando um *corpus* de pesquisa após o escrutínio de 106 artigos. Durante a etapa subsequente da investigação foram implementadas entrevistas semiestruturadas, selecionando vinte e um entrevistados. A amostra foi composta por gerentes de projetos que trabalham há mais de 5 anos e que gerenciam equipes. A análise dos dados seguiu as prescrições da *grounded theory* com apoio do software Atlas.TI V25, com três ciclos de análise (aberta, axial e seletiva). Os resultados apontaram que 10 elementos estimulam um ambiente de segurança psicológica, sendo eles: falar abertamente, liderança impulsionadora, transferência de conhecimento, clareza na comunicação, lidar com os problemas, assumir riscos, pedir ajuda, comprometimento, cultura organizacional e diversidade de ideias. Também foi verificado que cinco pilares interagem de tal forma a explicar como funciona a promoção da segurança psicológica para transferência de conhecimento no contexto de projeto, sendo eles: (i) transferência de conhecimento como elemento central, constituído também pelos (ii) elementos da segurança psicológica, (iii) mecanismos, (iv) barreiras e (v) consequentes. Dentro do contexto dos projetos, foi percebido que quando as pessoas se sentem confiantes e seguras, conseguem desenvolver um senso de responsabilidade e propósito, contribuindo para inovações e mitigando riscos e prejuízos para as organizações. As sugestões mencionadas no modelo conceitual desenvolvido nesta pesquisa podem funcionar de forma diagnóstica para as empresas, ressaltando que as pessoas possuem características individuais intrínsecas e, mesmo trabalhando em grupo, têm suas peculiaridades. Com isso, um olhar treinado por parte de líderes, da área de recursos humanos, ou das equipes de apoio nos projetos, pode fazer diferença na compreensão de quais meios podem melhor funcionar nos processos de cada instituição. Por outro lado, a partir das barreiras, os profissionais nos projetos podem ser bloqueados pelo medo de falar, de pedir ajuda, ou de sofrer punições, chegando até a perderem o emprego, ou mesmo abandonarem o projeto. Os resultados e o modelo desenvolvido nesta pesquisa estão de acordo com o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 8 e a NR-1 (Norma Regulamentadora nº 1), que visam promover o trabalho digno, a promoção da saúde mental e o crescimento econômico sustentado. Esta pesquisa está alinhada com a linha de pesquisa 2: “Gestão Avançada de Projetos, Programas e Portfólios”, vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos – PPGP UNINOVE. A pesquisa também está alinhada com outras pesquisas de seu orientador vinculadas ao projeto-eixo “Fator Humano e Sustentabilidade em Projetos e Organizações”.

Palavras-chave: Segurança psicológica; Transferência de conhecimento; Equipes de projeto; Ambiente de projeto; Gestão de projetos.

ABSTRACT

Organizations are structures permeated by social interactions, where individuals share their competencies and acquire new knowledge to achieve collective goals. In this scenario, psychological safety has become a competitive differentiator in the project environment, becoming one of the main mechanisms for organizations to become more competitive. Based on this discussion, this dissertation aims to investigate how to promote psychological safety for knowledge transfer in the context of projects. To achieve this aim, this research adopted methodological procedures aligned with a qualitative approach in two stages. The first began with a Systematic Literature Review to understand theoretical assumptions and research gaps. The databases used were Web of Science and Scopus, generating a research corpus after reviewing 106 articles. During the subsequent stage of the research, semi-structured interviews were implemented, selecting twenty-one interviewees. The sample consisted of project managers who have worked for more than five years and who manage teams. Data analysis followed grounded theory guidelines, supported by Atlas.TI V25 software, with three analysis cycles (open, axial, and selective). The results indicated that 10 elements foster an environment of psychological safety: speaking openly, empowering leadership, knowledge transfer, clear communication, problem-solving, risk-taking, asking for help, commitment, organizational culture, and diversity of ideas. It was also found that five pillars interact to explain how psychological safety is promoted for knowledge transfer in a project context: (i) knowledge transfer as a central element, also consisting of (ii) psychological safety elements, (iii) mechanisms, (iv) barriers, and (v) consequences. Within the context of projects, it was observed that when people feel confident and psychological safety, they can develop a sense of responsibility and purpose, contributing to innovation and mitigating risks and losses for organizations. The suggestions mentioned in the model developed in this research can serve as a diagnostic tool for companies, highlighting that people have intrinsic individual characteristics and, even when working in groups, have their own peculiarities. Therefore, a trained perspective from leaders, human resources, or project support teams can make a difference in understanding which methods best suit each institution's processes. On the other hand, barriers can hinder project professionals from fear of speaking out, asking for help, or facing punishment, leading to job losses or even abandonment their projects. The results and the model developed in this research are in line with Sustainable Development Goal (SDG) 8 and NR-1 (Regulatory Standard No. 1), which aim to promote decent work, mental health, and sustained economic growth. This research is aligned with Research Line 2: "Advanced Project, Program, and Portfolio Management", linked to the Postgraduate Program in Project Management (PPGP) at UNINOVE. The research is also aligned with other research by the advisor linked to the core project "Human Factor and Sustainability in Projects and Organizations".

Keywords: Psychological safety; Knowledge transfer; Project teams; Project environment; Project management.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

PPGP – Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos

PMBOK - Project Management Body of Knowledge

PMI – Project Management Institute

PMP – Project Management Professional

ITIL – Information Technology Infrastructure Library

RSL – Revisão Sistemática da Literatura

PRINCE2 – Projects in Controlled Environments 2

SECI – Socialização, Externalização, Combinação, Internalização

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Liderança Positiva	34
Tabela 2. Liderança Negativa	37
Tabela 3. Barreira da segurança psicológica	38
Tabela 4. Elementos da segurança psicológica e seus impactos	39
Tabela 5. Perfil dos profissionais entrevistados	50
Tabela 6. Perguntas orientadoras e principais categorias/conceito	52
Tabela 7. Elementos da Segurança Psicológica	58
Tabela 8. Mecanismos para a transferência de conhecimento	65
Tabela 9. Barreiras para segurança psicológica	69
Tabela 10. Consequentes da promoção de segurança psicológica para transferência de conhecimento.....	73

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo SECI	27
Figura 2. Fluxograma do protocolo de revisão em 4 etapas	47
Figura 3. Os dez elementos promotores da segurança psicológica	64
Figura 4. Modelo conceitual de segurança psicológica para transferência de conhecimento em projetos ..	83

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO	16
1.2 OBJETIVOS	18
1.3 JUSTIFICATIVA	18
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	20
2. REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 GESTÃO DE PROJETOS	21
2.2 CONHECIMENTO EM PROJETOS	26
2.3 SEGURANÇA PSICOLÓGICA NOS PROJETOS	32
2.4 SEGURANÇA PSICOLÓGICA PARA TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO NO CONTEXTO DE PROJETOS	40
3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	45
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	45
3.1.1 UNIDADE DE ANÁLISE	45
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	55
4.1 MECANISMOS PARA TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO EM PROJETOS 65	
4.2 BARREIRAS PARA TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO NOS PROJETOS 68	
4.3 CONSEQUENTES DA PROMOÇÃO DA SEGURANÇA PSICOLÓGICA PARA TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO	73
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E PROPOSIÇÃO DO MODELO CONCEITUAL	77
5.1 MODELO DE PROMOÇÃO DE SEGURANÇA PSICOLÓGICA PARA TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO EM PROJETOS	81
6 CONTRIBUIÇÃO PARA PRÁTICA	86
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	88
REFERÊNCIAS	90
APÊNDICE A	102
APÊNDICE B	107

1. INTRODUÇÃO

Em um mundo cada vez mais dinâmico e desafiador, onde a inovação e a criatividade são fatores-chave para sobrevivência das organizações, as interações sociais e a confiança das equipes têm se destacado como fundamentais para a promoção de resultados (Plester & Lloyd, 2023). Principalmente no contexto de projetos, onde os líderes e equipes necessitam de tomadas de decisões rápidas para conduzir os projetos em momentos críticos, construindo estratégias dentro das necessidades organizacionais (Yao, Zhang & Sun, 2023). A partir desta perspectiva, o papel da segurança psicológica é propor um ambiente onde os trabalhadores se sintam seguros para expressar e compartilhar ideias, com criatividade, e até mesmo cometerem erros, sem medo de sofrer represálias ou julgamentos (Edmondson & Bransby, 2023). Sendo assim, o respeito e a confiança são necessários para a promoção de um clima de apoio, facilitando a colaboração entre os membros das equipes (Newman, Donohue & Eva, 2017).

Dessa forma, a segurança psicológica pode ser vista como um fator de estímulo da relação entre orientação para aprendizagem e a redução dos conflitos nas equipes (Sidani & Reese, 2020), sendo que o conflito pode ser entendido como um processo que distrai as equipes de atingirem os seus objetivos. O termo segurança psicológica foi cunhado pela Dra. Amy C. Edmondson, professora da Harvard Business School e especialistas em culturas de grupos (Edmondson & Roloff, 2009). Esse contexto de segurança psicológica e a preocupação com o bem-estar e saúde mental dos trabalhadores, está alinhado com a atualização da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), por meio da Portaria MTE nº 1.419/2024, a qual introduziu obrigações legais explícitas para que as empresas incluam os riscos psicossociais no Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR), com foco na saúde mental dos trabalhadores (Meneses, 2025).

De acordo com Edmondson e Besieux (2021), a segurança psicológica pode ser definida como um clima de equipe qualificado pela confiança e respeito recíproco, no qual as pessoas experimentam o conforto de serem elas mesmas. Portanto, nesse clima é permitido discussões explícitas das diferentes opiniões e pontos de vista, impactando assim na redução de conflitos e aumento da capacidade de resolução de problemas, causando um bem-estar psicológico (Chandrasekaran, & Mishra, 2012; Zawadzki *et al.*, 2024).

Além disso, a integração da segurança psicológica nas pesquisas acadêmicas está de acordo com a Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 8, que visa promover o trabalho digno e o crescimento econômico sustentado. O atingimento da ODS 8 pode contribuir de várias maneiras com o trabalho decente e inclusivo, com a redução do estresse e aumento da retenção

de funcionários, bem como com a promoção de uma cultura de *feedback* aberto e construtivo com a priorização da saúde mental por meio de programas de suporte emocional e bem-estar (Pompeu & Cruz, 2025).

Ainda nesse contexto, a confiança e o respeito são necessários para a promoção de um clima de apoio, facilitando a colaboração que se torna natural entre os membros das equipes (Newman, Donohue & Eva, 2017). A segurança psicológica pode possibilitar benefícios e oportunidades para as pessoas superarem atitudes defensivas e se concentrarem na realização de objetivos compartilhados e resolução de problemas sem autoproteção excessiva (Edmondson & Bransby, 2023). Ao compreender como promover um clima de segurança psicológica, as pessoas são incentivadas e apoiadas a sentirem-se seguras e destemidas, reconhecendo suas competências e capacidades (Zaman & Abbasi, 2020).

O conceito de segurança psicológica introduzido por Edmondson desde 1999, demonstrou que equipes seguras são mais propensas a se comunicarem abertamente e a inovar (Newman, Donohue, & Eva, 2017). Por outro lado, equipes com baixa segurança psicológica sentem medo de falar abertamente, desafiar a prática convencional ou expressar perspectivas divergentes por medo de constrangimento, vergonha ou isolamento (Sacramento *et al.*, 2024). Além disso, outro fator que pode contribuir negativamente é o estilo de liderança abusiva, onde no setor de projeto e tecnologia, que já é propenso ao *burnout* devido às demandas intensas, de prazos apertados e necessidade de atualização constante, a falta de apoio torna-se um desmotivador para as equipes (Mello & Rodrigues, 2023). O estresse causado pela pressão nos projetos impacta de forma negativa na transferência de conhecimento dos funcionários, estimulando comportamentos defensivos pela insegurança (Agarwal & Anantatmula, 2022).

Vale destacar que a transferência de conhecimento é um processo imprescindível para que os projetos alcancem seus objetivos, principalmente em situações de resolução de problemas e busca por desenvolvimento de competências (Fernandes, Silva, & Vils, 2023; Edmondson & Bransby, 2023). Dentro das organizações, a transferência de conhecimento desempenha um papel crucial por disseminar conhecimento entre os indivíduos, com isso aumentando a capacidade de melhoria nos processos de inovação e desempenho organizacional (Xu *et al.*, 2023). Em contrapartida, a ocultação de conhecimento é experienciada uma sensação de insegurança.

As transformações nas organizações ocorrem cada dia mais rapidamente e são reflexos das pessoas que as compõem. As organizações refletem no mercado e nas relações internas os valores e as virtudes de cada um de seus funcionários, independentemente do nível hierárquico (Rabelo *et al.*, 2012). Nesse contexto, o gerenciamento de projetos passou a ser visto como uma

atividade estratégica com o objetivo explícito de criar uma arma competitiva para as organizações (Patanakul & Shenhar, 2012). Assim, compreender como melhorar a transferência de conhecimento entre as pessoas envolvidas nos projetos se torna um campo de pesquisa promissor (Correa, Silva, & Scafuto, 2023; Agarwal & Anantatmula, 2022).

Além disso, esta pesquisa pode contribuir investigando a influência da segurança psicológica e seus benefícios para a transferência de conhecimento no ambiente e gestão de projetos. Um aspecto relevante é que a pressão por prazos e entregas faz parte desse ambiente de projetos, juntamente com o estresse e ansiedade entre os seus trabalhadores. Nesse sentido, um ambiente seguro, onde as pessoas se sintam bem sendo elas mesmas, pode contribuir com as interações sociais de forma mais positiva, mitigando erros, medos e ansiedades, que podem desviar a atenção e contribuir para a transferência de conhecimento (Newman, Donohue & Eva, 2017; Edmondson & Lei, 2014).

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

Os estudos sobre os impactos prejudiciais para transferência de conhecimento incluem a supervisão abusiva nas atitudes e comportamentos dos subordinados (Agarwal & Anantatmula, 2021). Sendo assim, os mecanismos psicológicos intrínsecos dos gerentes de projetos podem influenciar as interações e comportamentos dos seus seguidores, impactando nas interações e trocas, refletindo na identidade e no papel organizacional (Yao, Zhang & Sun, 2023).

Em congruência com o que se evidenciou sobre a perspectiva negativa da liderança, Agarwal e Anantatmula (2022) dizem que a liderança abusiva dentro do contexto de gerenciamento de projetos, pode acontecer porque os líderes trabalham sob muitas restrições e condições estressantes, sendo eles suscetíveis a comportamentos abusivos e autoritários. Na liderança abusiva, à medida que os projetos enfrentam pressões de tempo e recursos, os líderes demonstram comportamentos desagradáveis e hostis, obrigando a equipe a fazer mais com menos de forma impositiva (Agarwal & Anantatmula, 2022; Eldor; Hodor & Cappelli, 2023; Rafique *et al.*, 2023). Essa situação exige uma abordagem agressiva para que os projetos sejam concluídos, ocasionando desconforto e ansiedade aos trabalhadores, os quais assumem posições defensivas e retêm conhecimentos para evitar potenciais riscos interpessoais.

Outro aspecto relevante sobre a liderança aplicada de forma negativa é destacado por Eldor, Hodor e Cappelli (2023). Os autores apontam os efeitos da relação abusiva a qual

impactará diretamente nos resultados psicológicos dos funcionários, os quais por sofrerem emocionalmente acabam se fechando, ocultando ou diminuindo consideravelmente a transferência de conhecimento. Essa relação negativa da liderança demonstra uma orientação do líder para as tarefas e entregas ao invés da promoção de comportamentos e sentimentos. Neste sentido, os líderes agem mais como gestores com foco nos processos, causando a ausência de segurança psicológica (Fernandes, Silva, & Vils, 2023; Edmondson & Bransby, 2023).

Matsuo *et al.* (2022) enfatizam que além da segurança psicológica, a partilha de conhecimento definida como atividade de transferência ou disseminação de conhecimento de uma pessoa, grupo ou organização para outra, tornou-se significativa para as organizações, porque os negócios contemporâneos envolvem mais pessoas do que no passado. Ainda neste contexto, ressalta-se que o conhecimento não é necessariamente transferido de forma explícita, ele também pode ser tácito, ou seja, implícito, extraído por meio de aprendizagem e experiência, sendo fundamental para o sucesso organizacional (Matsuo *et al.*, 2022; Correa, Silva, & Scafuto, 2023).

A segurança psicológica em gerenciamento de projetos influencia de forma positiva um maior alcance do desempenho do projeto, e indiretamente reduz a rotatividade de funcionários (Lee *et al.*, 2023). Para promover a segurança psicológica em um ambiente de projeto, ou em equipes, é fundamental garantir que os trabalhadores se sintam à vontade para expressarem suas opiniões, compartilhar ideias, fazer perguntas, dar e receber *feedbacks* de forma honesta e sem medos de represálias (Edmondson & Bransby, 2023).

Quando as pessoas percebem que podem se manifestar livremente, a troca de informações e experiências torna-se mais fluida, facilitando a inovação e a resolução de problemas. No entanto, ainda há uma lacuna na pesquisa sobre como as dinâmicas de segurança psicológica impactam especificamente a transferência e a retenção de conhecimento em projetos (Newman, Donohue & Eva, 2017). A falta de entendimento sobre as melhores práticas para criar um espaço seguro para a troca de conhecimento pode resultar em ineficiências e perda de aprendizado organizacional, especialmente em projetos complexos e com equipes interdisciplinares (Agarwal & Anantatmula, 2022).

Para compreender empiricamente o quanto a segurança psicológica favorece a transferência de conhecimento no contexto de projetos, é necessário investigar como ocorrem as intervenções e práticas implementadas por líderes e membros da equipe de projetos (Zaman & Abbasi, 2020). Esse gap de pesquisa se concentra em identificar estratégias que possam ser eficazes como *feedback* construtivo, celebração de erros como oportunidades de aprendizado, a facilitação de diálogos abertos, que podem cultivar um ambiente seguro (Edmondson &

Bransby, 2023). A pesquisa também pode explorar como podem ocorrer preparação dos líderes e equipes no reconhecimento de comportamentos que possam minar a segurança psicológica, garantindo que a cultura de transferência de conhecimento seja não apenas incentivada, mas também sustentada em longo prazo (Creon & Schermuly, 2019).

Desta forma, essa compreensão pode fornecer diretrizes práticas para organizações que buscam melhorar o desempenho de suas equipes no contexto de projetos. Com base no exposto, e percebendo a importância da transferência de conhecimento, destaca-se a indagação sobre como é que esse conhecimento pode ser transferido com mais facilidade com auxílio da promoção da segurança psicológica. Assim, esta dissertação adotou a seguinte questão de pesquisa: **“Como promover a segurança psicológica para transferência de conhecimento no contexto de projetos?”**.

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral desta pesquisa é investigar como promover a segurança psicológica para transferência de conhecimento no contexto de projetos.

A fim de viabilizar o alcance do objetivo geral são definidos três objetivos específicos:

- a) Identificar como a segurança psicológica interfere na transferência de conhecimento no contexto de projetos a partir da literatura acadêmica;
- b) Identificar como os elementos relacionados à segurança psicológica no contexto de projetos interferem na transferência de conhecimentos a partir da perspectiva dos profissionais entrevistados;
- c) Compreender como os elementos de segurança psicológica são utilizados para transferir conhecimento no contexto de projetos.

1.3 JUSTIFICATIVA

A promoção de um ambiente de trabalho psicologicamente seguro pode ser um diferencial competitivo nas organizações, pois quando as pessoas se sentem seguras elas conseguem assumir tarefas desafiadoras, tendo a motivação para criar novas alternativas para resolução de problemas, mesmo diante de eventos estressores como dificuldades e fracassos

(Sacramento *et al.*, 2024). Nota-se, que funcionários com maior envolvimento no trabalho são mais engajados e investem mais energia física e psicológica em suas tarefas (Siyal, 2023).

Estudos como de Chen, Lin e Xu (2022), enfatizam que organizações com alta segurança psicológica cultivam funcionários felizes, que amam seu trabalho e percebem a pressão criativa do tempo como um estressor desafiador, se motivando a buscar ativamente por conhecimentos e habilidades que sejam propícias a conclusão de melhores tarefas e resultados. Corroborando essa discussão, Xu *et al.* (2023) e Shaheen, Gupta e Zeba (2024) concluem que trabalhadores estimulados pela confiança e motivação intrínseca conseguem propor ideias inovadoras e criativas relacionadas as tarefas atuais em seu ambiente de trabalho, sem medo de serem ridicularizados por seus líderes e colegas.

Outro fator de relevância, envolve a transferência de conhecimento entre os trabalhadores, desenvolvendo suas habilidades e aumentando as competências influenciados pelas características organizacionais (Goswami & Agrawal, 2023). Edmondson e Bransby (2023) reforçam que as pessoas com sentimentos de segurança psicológica sentem-se mais confiantes em suas interações sociais, se permitindo a troca de experiências. Além disso, nos contextos de trabalho, a socialização pode incluir diversão em diversos compromissos, como risadas compartilhadas, reuniões sociais, celebrações pós-trabalho, cerimônias de reconhecimento, churrascos comunitários, excursões de pesca, promovendo coletivamente experiências afetivas dos funcionários caracterizadas por alegria e humor.

Assim, entende-se que o trabalho em equipe pode ser um componente essencial para o sucesso dos projetos, onde envolve a colaboração e diferentes habilidades das pessoas para o alcance de objetivos em comum. Mukerjee e Metiu (2022) abrem uma discussão sobre os benefícios das variedades de interações, incluindo as práticas de interações sociais por meio de jogos cooperativos, geração de ideias e intensificação de esforços nas abordagens de conversas e conflitos difíceis. Corroborando essa ideia, Malik, Sarwar e Orr (2021) reforçam sobre a necessidade da construção da autonomia, inteligência coletiva e criatividade das equipes principalmente em projetos ágeis, onde por meio da auto-organização os membros são coletivamente responsáveis por gerenciar seu próprio trabalho.

Sendo assim, a segurança psicológica está se tornando cada vez mais importante para o sucesso organizacional no ambiente de negócios atual, dadas as exigências para os funcionários compartilharem informações e trocarem ideias com os outros membros da equipe e da organização na realização de atingir objetivos compartilhados (Newman, Donohue & Eva, 2017). Compreendendo a importância do processo de aprendizagem onde as equipes podem influenciar os resultados organizacionais (Edmondson & Harvey, 2025). O clima de segurança

psicológica contribui para capacidade dos trabalhadores em se concentrarem nos resultados, apesar dos desconfortos e desafios que possam surgir, lhes permitindo assumir riscos interpessoais sem medo ou inseguranças no local de trabalho.

Portanto, esta pesquisa se justifica porque a segurança psicológica é um fator crítico e uma preocupação com o bem-estar e saúde mental dos trabalhadores, o que se alinha com a atualização da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), por meio da Portaria MTE nº 1.419/2024, a qual introduziu obrigações legais explícitas para que as empresas incluam os riscos psicossociais no Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR), com foco na saúde mental dos trabalhadores (Meneses, 2025). Além disso, esta pesquisa contribui com as discussões e ações propostas na ODS 8, que objetivam a promoção de um crescimento econômico sustentável baseado no trabalho digno. Assim, ao promover a segurança psicológica nas equipes de projeto, pode ser favorecido um ambiente de trabalho mais psicologicamente saudável (Pompeu & Cruz, 2025).

Os elementos encontrados nessa pesquisa que compõem o ambiente de segurança psicológica podem ser transformados em variáveis de um instrumento quantitativo psicométrico, ou mesmo em dimensões de análise para segurança psicológica no contexto de projetos em pesquisas futuras.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta pesquisa está organizada em sete seções. A primeira, a Introdução, apresenta o contexto, os objetivos e a relevância da pesquisa, estabelecendo a base para o estudo. Na seção dois, Referencial teórico, mergulha nos conceitos-chave e na literatura existente, proporcionando um alicerce sólido para o entendimento do tema. Na seção três, Método e técnicas de pesquisa, descreve a metodologia adotada para condução da pesquisa aplicada, a fim de promover a validade e a confiabilidade dos resultados. Na seção quatro, Análise dos Resultados, são apresentados os resultados da pesquisa. Na seção cinco são apresentadas as discussões e proposição do modelo final oriundo do processo de pesquisa. Na seção seis são apresentados pontos sobre a relevância e prática da segurança psicológica e transferência de conhecimento. E por fim, na seção sete, são feitas as considerações finais e sugestões para as pesquisas futuras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são apresentados os pressupostos sobre a gestão de projetos, conhecimento em projetos, transferência de conhecimento e segurança psicológica para transferência de conhecimentos nos projetos. O conteúdo apresentado nesta seção é resultado de uma Revisão Sistemática de Literatura (RSL), bem como a inclusão de artigos relacionados as temáticas discutidas para melhorar a abrangência e entendimentos de contexto de projetos e gestão do conhecimento. Assim, o conteúdo aqui apresentado é resultado de um processo de pesquisa descrito na seção 3 desta dissertação, principalmente a fase 1 da pesquisa.

2.1 GESTÃO DE PROJETOS

Os projetos são considerados iniciativas temporárias que visam criar um produto, serviço ou resultado único, com tempo definido, objetivos específicos, escopo determinado, recursos alocados e um cronograma a ser seguido (PMI, 2023). Um dos desafios no gerenciamento de projetos é a criticidade, que se refere a gestão de riscos. De acordo com Dusenberry e Robinson (2020), um gerenciamento de riscos eficiente não apenas identifica ameaças potenciais, mas também se concentra nas oportunidades que podem surgir ao longo do ciclo de vida do projeto. Nesse sentido, o gerenciamento de projetos passou a ser visto como uma atividade estratégica com o objetivo de criar vantagem competitiva para as organizações (Patanakul, Shenhar, & Milosevic, 2012). Ainda nesse sentido, os projetos são percebidos como fontes para a estratégia baseada na perspectiva, posição e diretrizes, sobre o que fazer e como fazer para alcançar os melhores resultados em determinado tempo (Patanakul, Shenhar, & Milosevic, 2012; Demirkesen, Sadikoglu, & Jayamanne, 2021).

Vale destacar que as características supracitadas se adequam mais a uma visão de projetos alinhada principalmente aos pressupostos da abordagem preditiva, ou seja, uma visão orientada ao planejamento que pode adotar o sistema de estágios de gestão em *gates* (Sapucahy, Silveira, & Sbragia, 2013). Embora a abordagem preditiva tenha uma ampla utilização na gestão dos projetos, há ainda as abordagens adaptativa e híbrida que também se adequam a gestão e entrega dos projetos. Assim, o gerenciamento de projetos pode ser dividido em duas orientações principais (Da Costa *et al.*, 2022). A primeira é a abordagem preditiva, também reconhecida como tradicional, que é orientada ao planejamento. A segunda é a abordagem ágil, orientada a adaptação e ciclos iterativos de entrega. Os fatores que orientam estas duas abordagens estão

principalmente centrados na previsibilidade dos requisitos do projeto e nas restrições (PMI, 2023). Além disso, os projetos também podem ser gerenciados seguindo abordagem híbrida, que incorpora as práticas de ambas as orientações (Patah, 2023).

De acordo com PMI (2021), na abordagem preditiva, os processos são organizados em uma sequência lógica e as atividades são realizadas em etapas, onde cada fase deve ser concluída antes que a próxima comece. Em seus estudos, Kliem e Anderson (1996) afirmam que a abordagem preditiva é baseada na premissa de que projetos podem ser planejados e controlados com precisão, permitindo gerenciamento proativo dos riscos. Shenhar e Dvir (2007) reforçam que a abordagem preditiva é mais eficaz em projetos de engenharia e construção, onde as especificações e a conformidade regulatória são rigorosas e os resultados finais são tangíveis e mensuráveis. Highsmith (2009) menciona que enquanto a abordagem preditiva fornece uma estrutura clara, ela pode se tornar um obstáculo em ambientes dinâmicos onde a capacidade de adaptação é essencial. Logo, a previsibilidade nos requisitos do projeto facilita a adoção de práticas alinhadas a abordagem preditiva.

Deste modo, a abordagem preditiva de gerenciamento de projetos é baseada em um processo contínuo e faseada com alta dependência de um plano e de documentação (Shastri *et al.*, 2021). Dentro dessa perspectiva, a abordagem preditiva demonstra alta relação de dependência de um gestor de projetos com as características comportamentais voltadas para o planejamento e controle (Shastri *et al.*, 2021). No entanto, a adoção de novas abordagens de gerenciamento de projetos como a abordagem ágil ou híbridas, caracteriza-se por uma possibilidade de se atender aos objetivos da organização de forma adaptativa (Alotaibi, 2023).

Compreende-se como abordagens ágeis de gerenciamento de projetos a onda de práticas que se seguiu aos modelos preditivos, como alternativa para um ambiente de negócios que se apresenta cada vez mais dinâmico, incerto e adaptativo (Sutherland & Schwaber, 2013). Ainda nesse sentido, a abordagem ágil por ser mais flexível contribui com as constantes mudanças e requisitos que os projetos precisam passar para obter resultados, e entregas ao cliente em pequenos intervalos de tempo – iterações (Sutherland & Schwaber, 2013). Nos últimos tempos, a adoção de métodos ágeis no desenvolvimento de *software*, como exemplo, tem experimentado crescimento e reconhecimento na prática (Palopak & Huang, 2022). As técnicas ágeis são focadas em serem mais iterativas em sua abordagem, podendo resultar na redução do risco, contribuindo com mais adaptabilidade e satisfação do cliente (Butafava, 2023).

Neste contexto, vale destacar que o Manifesto Ágil foi criado no contexto de desenvolvimento de softwares em 2001, quando especialistas em desenvolvimento se juntaram para estabelecer os princípios comuns as metodologias existentes, como XP (Extreme

Programming) e Scrum (Prikladnicki, Willi, & Milani, 2014). O documento criado contém quatro conceitos-chave, que são: (i) apoio ao software em funcionamento em detrimento à documentação abrangente; (ii) indivíduos e interações mais do que processos e ferramentas; (iii) colaboração com os clientes a seguir rigidamente contratos; (iv) respondendo as mudanças mais que seguir um planejamento de forma rígida.

Um aspecto relevante na adoção de práticas ágeis é reconhecer e atender as necessidades dos *stakeholders*, principalmente os clientes. De acordo com Patanakul e Shenhar (2012), os projetos devem ser definidos e gerenciados para atender às necessidades e expectativas dos *stakeholders*, permitindo que as empresas alcancem seus objetivos estratégicos. Além disso, Patanakul e Shenhar (2012) ainda destacam a importância de entender o contexto e o ambiente em que os projetos são desenvolvidos, podendo influenciar a maneira como ele deve ser gerenciado.

Além da maior preocupação com os *stakeholders*, compreendendo como o projeto pode ser adequado para de fato entregar valor, Bizarrias, Penha e da Silva (2021) dizem que a complexidade no contexto dos projetos se torna uma constante dada as incertezas e dinâmica do mercado. Um dos principais aspectos da complexidade em projetos, segundo Shenhar e Dvir (2007), pode ser compreendido como uma função de suas dimensões técnicas, de gestão e de ambiente, todas interconectadas. Corroborando essa ideia, Turner e Cochrane (1993) mencionam que a complexidade em projetos pode ser definida onde projetos simples são bem definidos e previsíveis, enquanto projetos complexos envolvem incertezas e múltiplas variáveis conectadas. Além disso, Williams e Samset (2010) destacam que a complexidade em projetos pode aumentar a probabilidade de falhas e resultados inesperados, reforçando a necessidade de uma gestão mais experiente em projetos complexos, mitigando riscos e prejuízos.

Ao compreender a importância dos projetos para as organizações, uma vez que eles são constituídos, um dos fatores críticos de sucesso é a equipe de desenvolvimento, também denominados de *stakeholders*, que constitui o contingente de pessoas que irá materializar o que foi projetado (Da Costa Filho *et al.*, 2022; Fernandes, Silva & Vils, 2023). As pessoas que estão nos projetos possuem características e competências distintas, mas a sinergia obtida das interações pode fazer a diferença para superar problemas dos projetos, bem como alcançar os objetivos e entregar os benefícios de forma satisfatória (Patanakul, Shenhar, & Milosevic, 2012).

Com base nesse contexto, Rosamilha, Da Silva e Penha (2023) destacam que a competência das pessoas pode ser demonstrada pela aplicação de comportamento intelectual, cognitivo, afetivo e psicomotor para atingir determinado resultado, fazendo com que os

indivíduos alcancem desempenho superior. Os autores acrescentam que a competência é a capacidade do indivíduo de utilizar e conectar conhecimentos e experiências adquiridas em situações complexas, variadas e imprevisíveis.

Ainda nesse sentido, Pedrosa e Da Silva (2019) apresentam dois tipos de competências que se complementam, uma delas é a *hard skills*, que são representadas pelas competências técnicas e específicas que podem ser ensinadas, quantificadas e avaliadas de forma objetiva. Por exemplo, entre as *hard skills* podem ser citado o conhecimento em programação Python e Java, habilidade em contabilidade e finanças, capacidade de operar máquinas ou equipamentos específicos, bem como as certificações como PMP (Project Management Professional) ou ITIL (Information Technology Infrastructure Library). Essas competências podem ser medidas por meio de testes, certificados e portfólios.

Por outro lado, as *soft skills* referem-se as habilidades interpessoais e comportamentais que estão relacionadas à forma como uma pessoa interage e se comunica com os outros. Essas competências são mais subjetivas e, muitas das vezes, difíceis de mensurar. Os exemplos de *soft skills* podem incluir a comunicação eficaz, trabalho em equipe, liderança, resolução de conflitos, criatividade, adaptabilidade, empatia e pensamento crítico (Wikle & Fagin, 2015; Pedrosa & Da Silva, 2019).

Relacionando as competências com o processo de aprendizagem, Fenner *et al.* (2023) destacam sobre a relevância do papel do líder no aumento da segurança psicológica das equipes, constatando que funcionários com autoconfiança sentem-se mais capazes de adquirir competências, além de conseguir superar desafios e conquistar bons resultados. Sendo assim, os líderes podem contribuir para um ambiente de equipe saudável, seguro e que favoreçam o processo de aprendizagem. Ainda nesse sentido, os autores afirmam que os gestores que incentivam a colaboração e a comunicação aberta, incluindo os membros das equipes na busca por soluções inovadoras, valorizando suas contribuições e recursos. Os líderes eficazes reforçam um clima de confiança, tendo em vista que as equipes são atores sociais e coletivos que são altamente afetados pelo seu contexto de trabalho (Fenner *et al.*, 2023; Edmondson & Bransby 2023).

De acordo com esse raciocínio, a performance da equipe de um projeto pode ser definida como um processo multinível, que surge à medida que os membros das equipes se envolvem no gerenciamento de forma individual e de grupo (de Moura, dos Santos & Nogueira, 2018). Além disso, a capacidade de motivar uma equipe de projeto e outros *stakeholders* é baseada em habilidades interpessoais que um gerente de projetos deve possuir (Seiler *et al.*, 2012; Schmid, 2008). Essa situação contribui para o time alcançar o sucesso em projetos. Corroborando essa

ideia, Demirkesen e Ozorhon (2017) destacam o papel do gerente de projetos pela eficácia do trabalho em equipe, onde a qualidade da integração é fundamental para as pessoas atingirem melhores resultados.

Deste modo, existem fatores que podem interferir na performance dos *stakeholders*. Rabiul *et al.* (2023) classificaram em quatro categorias esses fatores, que são: (i) técnica, que envolve as ferramentas utilizadas; (ii) não técnica, ou *soft*, que envolve o clima do time, sua diversidade, conflitos, competências de seus membros, confiança, cooperação e coesão; (iii) organizacional, abrangendo a cultura, clima, estrutura, valores, visão e missão da organização; e (iv) ambiental, que é formada pelas características da indústria, clima com o cliente, políticas e relacionamento com os *stakeholders*.

Ainda nesse sentido, Ganis e Waszkiewicz (2018) mencionam sobre a importância da comunicação como um fator de sucesso para o projeto, visto que uma comunicação ruim pode causar atrasos, falhas, erros e confusão. No artigo de Müller e Jugdev (2012), os autores enfatizam que a comunicação ineficaz entre os *stakeholders* pode levar a mal-entendidos, expectativas não alinhadas e, em última instância, ao fracasso do projeto. Corroborando com essa ideia, Rabiul *et al.* (2023) dizem que equipes de alta performance possuem objetivos claros e estruturas orientadas para resultados. Assim, uma equipe de alta performance combina talentos e habilidades individuais de modo que suas capacidades excedem as de seu membro mais talentoso (Butafava, 2023).

O contexto apresentado é ainda mais desafiador porque a busca por estruturas inovadoras que apresentem baixo nível de formalização e possibilitem multiplicidade de comando, bem como a identificação de capital humano diversificado, comunicação horizontal e diagonal, tem sido frequente entre as organizações que precisam articular as atividades rotineiras e não rotineiras. Em seus estudos, Williams e Samset (2010) argumentam que a complexidade é uma das características inerente aos projetos, o qual resulta de interações dinâmicas entre suas partes e o ambiente em que operam. Shenhar e Dvir (2007) sugerem que os projetos podem ser classificados em uma matriz de complexidade, onde variáveis como inovação, tecnologia e envolvimento dos *stakeholders* afetam diretamente o gerenciamento e suas estratégias.

Além disso, Mutakyahwa e Marnewick (2019) destacam que os resultados da equipe dependem de uma série de fatores como: a tarefa confiada, os recursos disponíveis, o contexto organizacional, a diversidade de membros, os níveis diferenciados de conhecimento e os processos operacionais. Yao, Zhang e Sun (2023) reforçam que o conhecimento das equipes desempenha um papel fundamental na gestão de projetos, incluindo a tomada de decisão, a

inovação e a mitigação de riscos. De acordo com Nonaka e Takeuchi (2007), o gerenciamento do conhecimento é essencial para criação de um ambiente onde a inovação possa prosperar, pois as decisões informadas contribuem para o resultado de um sólido entendimento do contexto e dos desafios do projeto.

Conforto *et al.* (2016) dizem que a integração de conhecimento entre equipes multidisciplinares pode levar a soluções inovadoras e a criação de valor em projetos, sugerindo que a diversidade de conhecimentos e experiências podem resultar em abordagens criativas e eficazes para mitigar e resolver problemas complexos. Corroborando essas ideias, Turner e Müller (2005) destacam que projetos bem-sucedidos são frequentemente aqueles que incorporam práticas eficazes de gestão do conhecimento, permitindo que as equipes aprendam e se adaptem ao longo do ciclo de vida do projeto. Tendo em vista que a cultura e o ambiente organizacional podem ser recursos fundamentais para cultivar as interações sociais e a troca de conhecimento entre os membros das equipes, podendo aumentar a probabilidade de inovar e se adaptar as mudanças do mercado (Nonaka & Takeuchi, 2009).

Nesta seção tratou-se sobre projetos e gerenciamento de projetos, contemplando mudanças da abordagem preditiva para as abordagens ágeis e híbridas. Também foi contemplado a complexidade dos projetos que exige profissionais de projetos mais bem preparados, com competências alinhadas com o *hard skills* e *soft skills*. Por sua vez, este ambiente de projetos é intenso em conhecimento, o que faz com que a compreensão deste aspecto seja necessária para alcançar o sucesso nos projetos. A próxima seção trata do conhecimento em projetos.

2.2 CONHECIMENTO EM PROJETOS

O conhecimento é um fator crítico para o sucesso dos projetos, pois a sua gestão permite a adaptação e a aplicação de técnicas e ferramentas adequadas as circunstâncias específicas de cada projeto (Pinto & Slevin, 1988). O impacto do conhecimento na performance de um projeto, de acordo com Turner e Müller (2005), está diretamente relacionado à competência da equipe em termos de conhecimento sobre as práticas de gerenciamento de projetos, técnicas específicas e habilidades interpessoais.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (2007), a criação do conhecimento organizacional pode ser definida como a transformação do conhecimento tácito, que é subjetivo e difícil de ser transformado em conhecimento explícito, que é mais facilmente codificável, acessado e

documentado. Neste contexto, que exige modelos para a gestão do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (2007) apresentam o modelo SECI, composto por:

- Socialização (S): compartilhamento de conhecimento tácito entre os indivíduos;
- Externalização (E): conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito;
- Combinação (C): integração de diferentes tipos de conhecimentos explícitos;
- Internalização (I): processamento do conhecimento explícito para se tornar conhecimento tácito para o indivíduo.

Ainda nesse sentido, os autores destacam que a criação do conhecimento é um processo contínuo de interações dinâmicas entre conhecimento explícito e tácito, como apresentado na Figura 1.



Figura 1. Modelo SECI

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (2007).

Corroborando esse argumento, Sabrina (2023) diz que a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito é uma tarefa desafiadora, onde os funcionários não podem ser obrigados a divulgar o conhecimento tácito, e não podem ser considerados responsáveis por retê-lo, mesmo tendo impacto na inovação e resolução de problemas dentro da organização. Nesse processo de criação do conhecimento, as interações sociais são imprescindíveis.

Portanto, destaca-se a importância de um ambiente que estimule a criatividade e a aprendizagem contínua entre as pessoas que trabalham lado a lado, envolvidas na construção de sentido de novos estímulos (Goswami & Agrawal, 2023; Nonaka & Takeuchi, 2007). Neste contexto, se faz necessário compreender as práticas de gestão do conhecimento em projetos

fundamentais para garantir que as lições aprendidas sejam capturadas, compartilhadas e aplicadas, promovendo a melhoria contínua e o sucesso do projeto (Ackermann *et al.*, 2007).

Além do processo de criação do conhecimento, outros processos estão relacionados a identificação do conhecimento, como promover comportamentos de aprendizagem e interação entre as pessoas, reduzindo o risco interpessoal, construindo confiança e transferência de conhecimento (Edmondson & Bransby, 2023). Matsuo *et al.* (2022) reforçam que dentro das organizações, incluindo serviços profissionais internos e externos, devem compartilhar conhecimento sobre seus projetos, e esse conhecimento não é necessariamente transferido de forma tangível por meio de anúncios ou manuais escritos, ele é adquirido nos processos de aprendizagem e experiências interpessoais entre os indivíduos ou grupos. Contribuindo com esse contexto, Goswami e Agrawal (2023) destacam que a transferência de conhecimento é uma atividade social, onde as pessoas trocam mutuamente conhecimentos (implícito e explícito) e criam conjuntamente novos conhecimentos. Os autores adicionam que as organizações devem treinar seus funcionários para compartilharem conhecimentos, para não perder as informações quando alguém deixar a empresa.

Outro fator que pode agregar para troca de conhecimentos relaciona-se a segurança emocional dos funcionários, de acordo com Khan (2020) quando o funcionário está psicologicamente seguro, ele utiliza métodos para executar as tarefas de forma a beneficiar a organização. O autor complementa que o empoderamento psicológico eleva o nível de motivação das equipes, ajudando no compartilhamento de informações importantes relacionadas ao trabalho para o alcance dos resultados desejados. Corroborando esses argumentos, Sabrina (2023) acrescenta que o apoio dos líderes promove uma cultura de partilha de conhecimento, ao melhorar as redes de comunicação também incentiva a troca de informações, desenvolvendo a criatividade e adaptabilidade entre os funcionários.

Vale destacar que no ambiente de projetos a troca de conhecimento é vital, pois o conhecimento é constantemente criado e transformado, exigindo que as equipes desenvolvam habilidades para gerenciar tanto o conhecimento tácito quanto o explícito (Nonaka & Takeuchi (2007). Shenhar e Dvir (2007) propõem que diferentes projetos exigem diferentes práticas e abordagens de gerenciamento, dependendo de suas características específicas, como complexidade, incerteza e inovação, devendo ser contextualizado e adaptável. Contribuindo para essa discussão, Agarwal e Anantatmula (2022) destacam que a cultura organizacional desempenha um papel significativo no compartilhamento de conhecimento, tendo em vista que a criação de conhecimento é um processo difícil e complexo que envolve comportamentos humanos intrincados e alterações no pensamento. Os autores ainda dizem que o conhecimento

ou a informação compartilhada está disponível gratuitamente para todos e não exige reciprocidade. No entanto, as pessoas resistem em compartilhar conhecimentos por temerem perder o poder da sua experiência e posição.

O tratamento do conhecimento em gerenciamento de projetos varia conforme a abordagem utilizada, sendo que as principais abordagens são: (i) a abordagem preditiva e (ii) abordagens ágeis. A primeira segue orientada principalmente pela proposta de processos constantes no PMBOK (Project Management Body of Knowledge), que enfatiza a documentação e formalização do conhecimento com o uso sistemático de conhecimento explícito principalmente em lições aprendidas (PMI, 2021). O segundo grupo de abordagens está alinhada as metodologias ágeis, que compreende a criação do conhecimento de maneira colaborativa e iterativa, onde as equipes são incentivadas a compartilhar experiências e aprendizados durante as reuniões diárias e retrospectivas (Zayat & Senvar, 2020). Ainda nas abordagens ágeis, o conhecimento é considerado dinâmico e em constante evolução, a ênfase está na comunicação e colaboração entre os membros da equipe (Shenhar & Dvir, 2007).

Nas duas abordagens o conhecimento é visto como um ativo que deve ser desenvolvido e gerenciado para melhorar o desempenho do projeto, onde as habilidades dos membros das equipes impactam diretamente na capacidade de inovação e resolução de problemas (Hwang & Ng, 2013). Zayat e Senvar (2020) fazem uma comparação sistemática entre duas metodologias ágeis. O *Scrum*, que é uma estrutura de execução de projetos alocando tarefas em pequenos estágios chamados *sprints*, enfatiza a incorporação do cliente e das equipes de desenvolvimento com foco em habilidades específicas, como planejamento, organização, apresentação e revisão, o que o torna ideal para projetos novos e complexos, onde é necessário um envolvimento regular do cliente. O *Kanban*, que é um sistema de agendamento para gerenciar o fluxo de trabalho por meio de sinais visuais, em ambientes de fluxo contínuo com uma abordagem constante em direção a uma melhoria do sistema (Zayat & Senvar, 2020).

Outra abordagem utilizada no gerenciamento de projetos, é a metodologia PRINCE2 (Projects in Controlled Environments). Com relação ao PRINCE2, Simonaitis e Mockienė (2023) descrevem que o conhecimento é tratado de forma sistemática, enfatizando a importância da documentação rigorosa em cada fase do projeto. As lições aprendidas são capturadas e analisadas para melhorar futuros projetos, promovendo uma abordagem de aprendizado contínuo. Logo, é uma abordagem organizacional estruturada, com ênfase na divisão do projeto em estágios gerenciáveis. Ainda neste contexto, Vaníčková (2017) diz que o PRINCE2 oferece uma abordagem padrão para gerenciamento de projetos, seus princípios precisam ser respeitados porque são definidos como universais, e são baseados na experiência

de projetos anteriores, tanto bem-sucedidos quanto malsucedidos. Além disso, sua metodologia de gerenciamento de projetos é usada principalmente por organizações governamentais e globais de acordo com Vaníčková (2017).

Na abordagem *Lean Project Management*, as equipes são incentivadas a compartilhar conhecimento e usar o aprendizado prático para identificar ineficiências e melhorar processos, o foco é na eliminação de desperdícios e maximização dos valores (Ohno, 1982). Contribuindo para essa discussão, Kumar *et al.* (2022) descrevem que o termo conhecido como manufatura enxuta foi introduzido pela primeira vez nas indústrias automobilísticas japonesas após a segunda guerra mundial devido à escassez de recursos, dinheiro e mão de obra técnica. Na empresa Toyota Automotiva, duas pessoas eminentes, Eiji Toyoda e Taiichi Ohno estabeleceram o “Sistema Toyota de Produção”, que é conhecido como “Manufatura enxuta”. A gestão enxuta busca aplicar o processo para atingir o objetivo de alta qualidade, segurança e aumentar a moral do trabalhador, por outro lado, reduzindo custos e encurtando os prazos de entrega (Ohno, 1982; Kumar *et al.*, 2022). Esse é um processo que influencia os projetos para o aprendizado constante, o que representa transferência de conhecimento entre pessoas de dentro e de fora da organização. A prática para armazenar as informações são os repositórios de conhecimentos, onde são utilizados sistemas ou plataformas para armazenar documentos relacionados aos projetos e serem facilmente acessados pelas equipes (Goswami & Agrawal, 2023). Dos Santos e da Cunha (2020) relacionam a gestão de conhecimento em uma organização como fator principal para auxiliar as pessoas, os times e toda a organização, para melhorar a captura de novos aprendizados, ideias e percepções, armazenando, compartilhando e criando os melhores conhecimentos, coletivo e sistematicamente, para aplicar e atingir os objetivos na organização. Calvosa *et al.* (2021) explicam sobre o impacto positivo do processo de mentoria na transferência de conhecimento nas organizações, onde a prática de profissionais mais experientes orienta e apoia os menos experientes, facilitando a transferência de conhecimento tácito inclusive.

Nesse sentido, as práticas como treinamentos e *workshops* contribuem para as capacitações dos profissionais na gestão do conhecimento, com atividades estruturadas que visam desenvolver habilidades de transferência de conhecimentos específicos entre os membros das equipes de projeto (Petrov, Oprea & Opariuc-Dan, 2023). Essas são práticas comuns principalmente em projetos que adotam abordagem ágil (Moraes, Silva, & Oliveira, 2020; Khan *et al.*, 2020). Além disso, as práticas de revisões de projetos como análises formais dos resultados de um projeto, pode ajudar a identificação do que funcionou e o que não funcionou

para a gestão de conhecimentos e atualizações em projetos futuros, contribuindo para a inovação e a eficácia nas organizações (Calvosa *et al.*, 2021; Correa, Silva, & Scafuto, 2023).

Acessar o conhecimento dos indivíduos e equipes em projetos é essencial para maximizar a eficiência e a eficácia do gerenciamento de projetos, abordagem como entrevistas e questionários, ajudam a coletar conhecimentos e experiências dos membros das equipes (Xu *et al.*, 2023). Ainda nesse sentido, Fenner *et al.* (2023) descrevem que as práticas Lean geralmente envolvem iniciativas de equipe com sessões de grupo para *feedback*, apresentações de relatórios de *status* e resolução de problemas. Os autores ainda dizem que, se essas sessões forem realizadas regularmente, as equipes além de desenvolverem uma rotina, também acessarão e trocarão informações com mais facilidade e frequência, levando a uma cultura de equipe aberta e confiável, incentivando os membros a expressarem suas ideias ou compartilhar opiniões (Fenner *et al.*, 2023).

Com base neste contexto, Newman, Donohue e Eva (2017) ressaltam sobre o impacto positivo de um ambiente de trabalho psicologicamente seguro, onde os funcionários se sintam confiantes para expressar ideias, receber e dar *feedbacks* de forma honesta, colaborando e assumindo riscos. Esses resultados positivos no local de trabalho associados à segurança psicológica, indicam aos gestores sobre a importância de se envolverem em comportamentos de liderança de apoio, facilitando a transferência de conhecimento tácito para conhecimento explícito e de fácil acesso (Nonaka & Takeuchi, 2007; Kahn, 1990; Correa, Silva, & Scafuto, 2023).

Contribuindo para essa discussão, Edmondson e Bransby (2023) dizem que a promoção da segurança psicológica se torna uma aliada na facilitação da comunicação entre as equipes dos projetos e nos resultados de desempenho em níveis individual, de grupo e organizacional. Adicionalmente, em um ambiente de trabalho psicologicamente seguro, os funcionários respeitam as competências uns dos outros, têm intenções positivas e são capazes de se envolverem em atividades construtivas, mesmo diante de conflitos ou confrontos, experimentando correr riscos na exposição de suas ideias de opiniões (Edmondson, 1999).

Nesta seção tratamos da gestão do conhecimento em projetos, principalmente no processo de transferência de conhecimento entre as pessoas do projeto. Um aspecto relevante neste sentido, é que o conhecimento está principalmente nas pessoas, isto é, o conhecimento tácito tem uma relevância na contribuição para resolução de problemas e melhorias nos projetos (Correa, Silva, & Scafuto, 2023; Moraes, Silva, & Oliveira, 2020). Portanto, caso não seja evidenciado um ambiente seguro para compartilhar conhecimento, as pessoas ocultam o conhecimento (Khan *et al.*, 2020; Fernandes, Silva, & Vils, 2023). Com base nessas ideias, a

próxima seção trata da segurança psicológica no contexto de projetos, visando aprofundar a discussão sobre a segurança psicológica e como ela impacta ou interfere nos projetos.

2.3 SEGURANÇA PSICOLÓGICA NOS PROJETOS

Ao longo dos anos, em crescente expansão de pesquisas e publicações, a segurança psicológica passou a ser vista como um componente essencial por favorecer a autoeficácia na transferência de conhecimento entre os funcionários, quanto maior for a segurança psicológica, mais forte será a relação positiva entre as pessoas (Xu *et al.*, 2023).

A segurança psicológica é um construto que emergiu principalmente no contexto das organizações e no trabalho em equipe, sendo definido como um ambiente em que os indivíduos se sentem seguros para expressarem suas opiniões, compartilharem ideias e cometerem erros sem medo de represálias ou julgamentos (Edmondson & Bransby, 2023). Este conceito tem ganhado destaque principalmente no contexto de projetos, onde os líderes e equipes necessitam de tomadas de decisões rápidas para conduzir os projetos em momentos críticos, construindo estratégias dentro das necessidades organizacionais (Yao, Zhang, & Sun, 2023). De acordo com Plester e Lloyde (2023), a inovação e a criatividade das pessoas são fatores-chave para sobrevivência das organizações, onde as interações sociais e a confiança das equipes têm se destacado como fatores fundamentais para atingir resultados competitivos.

De acordo com Newman, Donohue e Eva (2017), a segurança psicológica é um conceito crucial no ambiente de trabalho, ao referir-se à percepção dos membros das equipes de que é seguro assumir riscos interpessoais. Kahn (1990) argumentou que a segurança psicológica ajudava as pessoas a se entregarem ou se expressarem de forma física, cognitiva e emocionalmente durante o desempenho de seus papéis, ao invés de se desligarem ou se retirarem em defesa própria. Outro fator de motivação é o estilo de liderança, o qual pode influenciar o empenho da equipe, mesmo diante de uma organização cuja cultura seja forte (Edmondson & Lei, 2014).

No contexto de projetos, Lee *et al.* (2023) destacam que o ambiente promovido pelo clima de segurança psicológica contribui para aumento de desempenho das pessoas em projetos de inovação e em processos de fabricação. Com a construção de um clima de apoio, confiança, acesso às informações, disponibilização de recursos, consistência e competências necessárias para construção de um ambiente de harmonia e aprendizagem (Zaman & Abbasi, 2020). Com base neste contexto, a segurança psicológica vem se destacando e tendo sucesso nas

organizações contemporâneas, pela interação segura entre as pessoas, ao conseguir realizar melhor suas tarefas e desafios, sem medo de punições (Edmondson & Bransby, 2023).

O clima de segurança psicológica pode facilitar o envolvimento dos profissionais nos projetos, estando eles mais propensos a colaborar com as inovações, assumir riscos e a transferir conhecimentos, se comprometendo com o sucesso coletivo por oferecer ideias mais eficazes, criativas e resilientes (Newman, Donohue, & Eva, 2017). Ainda nesse sentido, Edmondson e Bransby (2023) destacam que quando os trabalhadores se sentem seguros e valorizados conseguem expressar melhor as suas ideias, fazendo perguntas, dando sugestões e inclusive admitindo seus erros sem medo de rejeição ou julgamentos.

As organizações que cultivam um ambiente seguro tendem a ter equipes mais engajadas, Ahmad *et al.* (2022) dizem que o engajamento no trabalho promove um estado de espírito positivo, fortalecendo o comprometimento e desempenho dos indivíduos, desenvolvendo uma comunicação mais aberta e beneficiando além das pessoas, os resultados como um todo. Os trabalhadores engajados pelo clima de segurança psicológica conseguem manter um sentimento de capacidade para expressar sua criatividade, empregando-se sem medo de consequências negativas para a sua autoimagem, *status* ou carreira (Jha, 2019).

Os efeitos da criatividade dentro de um ambiente de alta segurança psicológica pode permitir que os membros das equipes utilizem os conflitos nas tarefas de forma eficaz para gerar novas ideias, mais criativas, discutindo as decisões sem levar os desafios para o lado pessoal (Han, Lee & Beyerlein, 2019).

Ao compreender o papel dos facilitadores da segurança psicológica, pode-se destacar os três maiores facilitadores, sendo eles a confiança, assumir riscos e motivação. De acordo com Akaki e Maeno (2024), a confiança atua como mediadora na relação do processo de aprendizagem e na transferência de conhecimento por meio das trocas de informações, impactando positivamente no comportamento criativo da equipe. Segundo Newman, Donohue e Eva (2017), um ambiente de trabalho psicologicamente seguro favorece aos funcionários se arrisarem mais, se expressando de forma honesta e profissional, aumentando o clima de motivação e satisfação no ambiente de projetos (Goswami & Agrawal, 2023).

Edmondson e Bransby (2023) contextualizam a relevância das pesquisas recentes sobre a segurança psicológica, onde destacam atenção especial à interação entre líderes e equipes como estratégia eficaz para aumentar a segurança psicológica. Este foco na liderança visou a maior transferência de conhecimento, transformando o conhecimento tácito, que é algo que o funcionário retém com ele, em explícito e de fácil acesso a todos (Nonaka & Takeuchi, 2007).

O conhecimento explícito, por sua vez, é o conhecimento facilmente codificável que está presente em manuais, repositórios, entre outros (Moraes, Silva, & Oliveira, 2020).

Observa-se na Tabela 1, referente aos estilos de liderança, que a abrangência nos estudos sobre a segurança psicológica apresenta-se maior no que tange aos aspectos positivos, tendo a liderança transformacional como o principal estilo de liderança para promoção de segurança psicológica. Visto que no artigo de Zaman e Abbasi (2020) é previsto que esse estilo de liderança promove comportamentos inovadores e aumento na capacidade de aprendizagem, transformações organizacionais bem-sucedidas e ações eficazes para um desempenho além das expectativas.

Tabela 1. Liderança Positiva

Liderança Positiva	Descrição	Autores
Liderança transformacional	Os líderes transformacionais transcendem o interesse pessoal para o bem comum das organizações. Concentram-se na missão organizacional, inspirando e engajando os seguidores a cumprirem metas organizacionais e pessoais.	Dar <i>et al.</i> , 2024; Mehmood <i>et al.</i> , 2022; Rabiul <i>et al.</i> , 2023; Siyal, 2023; Zaman & Abbasi, 2020.
Liderança compartilhada	Melhora o desempenho das equipes, com a transferência de conhecimento. As organizações modernas reconhecem que cada indivíduo é um líder na sua própria capacidade. Os líderes de equipe são vistos como modelos a serem seguidos, tornando-se um fator-chave para o sucesso organizacional.	Han, & Lee, 2019; Newman; Donohue & Eva, 2017; Sabir <i>et al.</i> , 2022.
Liderança ética	O papel de um líder ético é considerar as expectativas, ideias, crenças, regras e ética da organização. Acabam por serem modelos confiáveis para os seus seguidores, por mostrarem ações e atitudes aceitáveis, e o efeito positivo desses comportamentos impacta a identificação dos funcionários com sua organização.	Burhan <i>et al.</i> , 2023; Goswami & Agrawal, 2023; Mehmood <i>et al.</i> , 2022; Gyu Park <i>et al.</i> , 2017; Zaman & Abbasi, 2020.
Liderança autêntica	Os líderes autênticos desempenham um papel positivo no incentivo em dar voz aos funcionários num contexto cultural, onde prevalecem as preocupações em manter um clima de harmonia, permeado pela segurança psicológica.	Dar <i>et al.</i> , 2024; Edmondson & Bransby, 2023; Gyu Park <i>et al.</i> , 2017.
Liderança inclusiva	Liderança inclusiva contribui para o estabelecimento de segurança psicológica e confiança entre líderes e subordinados, incentivando a comunicação aberta e promovendo a colaboração entre os membros da equipe. Líderes inclusivos criam um ambiente de trabalho que valoriza e respeita as diferenças individuais.	Dar <i>et al.</i> , 2024; Siyal, 2023; Wang <i>et al.</i> , 2024.
Liderança formal	A liderança formal representa a figura de poder e responsabilidade necessária para que os objetivos comuns sejam alcançados. É um estilo de liderança vertical individual, que desce de um líder formal nomeado para níveis inferiores.	Hans & Gupta, 2018; Sabir <i>et al.</i> , 2022.
Liderança positiva	Correspondem aos efeitos da capacitação da liderança positiva no bem-estar psicológico das equipes, tendo como base mediadora o capital psicológico.	Ghafoor & Haar, 2020; Gyu Park <i>et al.</i> , 2017.

Liderança de apoio	O sucesso do projeto é altamente alcançável na liderança de apoio como a presença de estabilidade política, cultura de apoio, aspectos técnicos sustentados, planejamento integrado, estrutura colaborativa, entre outras atividades de apoio ao trabalho.	Khan <i>et al.</i> , 2022; Marder <i>et al.</i> , 2021.
Liderança empreendedora	Os líderes empreendedores inspiram os seus seguidores a realizarem ativamente atividades criativas que implicam a exploração e aproveitamento de oportunidades empreendedoras para alcançar as suas visões.	Kim <i>et al.</i> , 2021; Mehmood <i>et al.</i> , 2022.
Liderança eficaz	A líder incentiva atitudes e comportamentos positivos por parte dos funcionários.	Gyu Park <i>et al.</i> , 2017; Siyal, 2023
Liderança Humilde	Os estudiosos sugerem que o apoio e a linha de base, ou nível médio de humildade expressada pelo líder e reconhecida por uma equipe, cria um ambiente psicologicamente seguro porque o líder reconhece suas próprias limitações e erros, e reconhece nos membros da equipe pontos fortes e contribuições, e modela uma atitude de aprendizagem.	Gyu Park <i>et al.</i> , 2017; Rego <i>et al.</i> , 2024
Liderança orientada para a mudança	Os líderes se engajam em comportamentos de liderança solidários, promovendo vínculos entre os membros das equipes em alavancarem práticas organizacionais de apoio para construir segurança psicológica no trabalho.	Newman; Donohue & Eva, 2017
Liderança mútua	Quando os membros da equipe sentem que as suas ideias são apreciadas e valorizadas, é mais provável que trabalhem cooperativamente e gerem um sentido de responsabilidade partilhada pelos resultados da equipe. Este aumento do nível de influência social motiva-os a envolverem-se na liderança mútua.	Hans & Gupta, 2018
Liderança capacitadora	Esta liderança está relacionada com o sentido que um subordinado tem de sua autoeficácia e de seu otimismo. O empoderamento dos líderes permite que os subordinados sejam resilientes, permitindo-lhes serem independentes no seu trabalho.	Gyu Park <i>et al.</i> , 2017.
Liderança organizacional	Dentro da teoria do autoconceito afirma-se que um indivíduo experimenta um autoconceito positivo ou negativo no local de trabalho devido a fatores contextuais como a liderança organizacional, onde concentra-se no cumprimento dos objetivos organizacionais.	Rabiul <i>et al.</i> , 2023
Liderança Sábia	Os líderes sábios são receptivos às opiniões dos funcionários. A sabedoria desses líderes advém do fato de serem mais propensos a tomada de decisões eficazes e sustentáveis, tendo a segurança psicológica como mecanismo para que melhore e aprimore sua sabedoria.	Rego <i>et al.</i> , 2024
Liderança abnegada	O líder permite que seus funcionários tomem decisões significativas e gerenciem recursos de forma eficaz.	Sabrina, 2023
Liderança auto sacrificial	O comportamento do líder indica uma correlação positiva e significativa entre a liderança auto sacrificial e o comportamento de partilha de conhecimento dos funcionários.	Sabrina, 2023

Fonte: dados da pesquisa, 2025.

As categorias de liderança apresentadas na Tabela 1 foram evidenciadas na literatura pesquisada retratando a relação positiva entre liderança e segurança psicológica. O líder é um antecedente importante na promoção de segurança psicológica. Ainda neste sentido, organizações com alta segurança psicológica proporcionam ambientes onde os funcionários se sintam mais apoiados por seus líderes, bem como satisfeitos com seu trabalho, percebendo a pressão do tempo como um estressor desafiador, mas motivando-se a buscar ativamente por conhecimentos e habilidades que sejam propícias a conclusão de melhores tarefas e resultados (Chen, Lin, & Xu, 2022).

Corroborando essa discussão, Xu *et al.* (2023) e Shaheen, Gupta e Zeba (2024) concluem que trabalhadores estimulados pela confiança e motivação intrínseca conseguem propor ideias inovadoras e criativas relacionadas as tarefas atuais em seu ambiente de trabalho, sem medo de serem ridicularizados por seus líderes e colegas. Essa situação é uma evidência de como a segurança psicológica pode facilitar a transferência do conhecimento, o que gera benefícios pelo aumento da capacidade coletiva dos profissionais envolvidos nos projetos (Fernandes, Silva, & Vils, 2023).

Por outro lado, as consequências de um ambiente negativo, conduzido por uma liderança abusiva, conforme destacado por Eldor, Hodor e Cappelli (2023), podem provocar impactos nocivos relacionado aos aspectos psicológicos dos funcionários. Os profissionais que sofrem emocionalmente acabam se fechando, ocultando ou diminuindo consideravelmente a partilha de conhecimento. Ainda nesse sentido, o estilo de liderança abusivo tem como argumento que, em ambientes onde as tarefas são rotineiras, acredita-se que altos níveis de segurança psicológica possa prejudicar o desempenho na função, distraindo os funcionários de suas tarefas principais, sendo com isso contraproducente e dispersiva (Eldor, Hodor & Cappelli, 2023).

Agarwal e Anantatmula (2022) dizem que a liderança abusiva dentro do contexto de gerenciamento de projetos, pode acontecer em decorrência da pressão cotidiana, estresse, instabilidade emocional de líderes autoritários, inflexíveis e hostis. Na liderança abusiva, à medida que os projetos enfrentam pressões de tempo e recursos, os líderes demonstram comportamentos desagradáveis, obrigando a equipe a fazer mais com menos de forma impositiva (Agarwal & Anantatmula, 2022; Eldor; Hodor & Cappelli, 2023; Rafique *et al.*, 2023). Esta situação exige uma abordagem agressiva para que os projetos sejam concluídos, ocasionando desconforto e ansiedade aos trabalhadores, os quais assumem posições defensivas e retêm conhecimentos para evitar potenciais riscos interpessoais. Na Tabela 2 são apresentados os estilos de lideranças negativos e seus impactos no funcionamento das equipes.

Tabela 2. Liderança Negativa

Liderança Negativa	Descrição	Autores
Liderança abusiva	A liderança abusiva faz com que os funcionários sofram psicologicamente, com isso diminuindo o seu comportamento de transferência de conhecimento. Os líderes de projetos que trabalham sob muitas restrições e condições estressantes, são suscetíveis a comportamentos abusivos e autoritários.	Agarwal & Anantatmula, 2022; Eldor; Hodor & Cappelli, 2023; Rafique <i>et al.</i> , 2023.
Liderança autoritária/autocrática	Na liderança autoritária as regras e regulamentos rigorosos funcionam como barreiras na comunicação. O líder toma decisões de forma unilateral, sem consultar ou envolver a equipe, essa atitude reduz o clima de segurança psicológica.	Edmondson & Bransby, 2023; Sabrina, 2023.
Liderança egoísta	É uma forma de comportamento de liderança antiético que tem efeito destrutivo em seus alvos e na organização em geral. Esse estilo de liderança aumenta a incerteza, as emoções negativas e as intenções de rotatividade dos seguidores.	Agarwal & Anantatmula, 2022.
Liderança não humilde	Os líderes não humildes promovem a insegurança psicológica que faz com que os membros das equipes tenham medo de falar abertamente, permitindo processos de tomada de decisões perigosas e maus comportamentos corporativos.	Rego <i>et al.</i> , 2024.

Fonte: dados da pesquisa, 2025.

Chen, Lin e Xu (2022) dizem que trabalhos em equipes desestruturados, aliado a um clima de estresse psicológico, podem resultar no afastamento emocional dos funcionários, afetando a confiança e as interações sociais. Essa situação corrobora para criação de uma barreira, resultando como consequência a ocultação de conhecimento e ansiedade devido ao baixo clima de segurança psicológica. Além disso, Marx-Fleck *et al.* (2021) defendem a ideia de que a ansiedade decorrente do fracasso potencial pode gerar decisões defensivas por parte das equipes, e as instituições internalizam reforçando e moldando a cultura organizacional. Sendo assim, Edmondson e Bransby (2023) indicam que atitudes defensivas geradas pela ansiedade dentro de um clima de baixa segurança psicológica pode impactar no processo de aprendizagem, concentração e realização de objetivos partilhados para resolução de problemas.

Como pode ser evidenciado, a liderança é uma força relevante na promoção de segurança psicológica. Além do líder, nota-se que o time e o ambiente desempenham um papel crítico para construir um sentimento de segurança para transferir conhecimentos. De outra forma, quando se evidencia a ausência de elementos para promoção da segurança psicológica, são identificadas barreiras que devem ser superadas. Na Tabela 3 são apresentadas as principais barreiras para promoção da segurança psicológica evidenciadas na literatura. Entre as principais barreiras para construção do clima de segurança psicológica estão destacadas a ansiedade, o

estresse e reter as informações por medo ou abuso de poder como fatores relevantes para resistência por parte dos trabalhadores.

Tabela 3. Barreira da segurança psicológica

Barreira a SP	Autores
Ansiedade	Agarwal & Anantatmula, 2022; Edmondson & Bransby, 2023; Edmondson & Lei, 2014; Goswami & Agrawal, 2023; Jha, 2023; Khan <i>et al.</i> , 2022; Kim, Kim, Jo, 2021; Marx-Fleck <i>et al.</i> , 2021; Mukerjee & Metiu, 2022; Zaman & Abbasi, 2020.
Reter as informações por medo ou abuso de poder	Chen, Lin, Xu, 2022; Edmondson & Bransby, 2023; Matsuo <i>et al.</i> , 2022; Rafique <i>et al.</i> , 2023; Sabrina, 2023; Agarwal & Anantatmula, 2022.
Comportamento reativo por medo de assumir riscos	Chandrasekaran & Mishra, 2012; Sacramento <i>et al.</i> , 2024.
Estresse	Agarwal & Anantatmula, 2022; Chandrasekaran & Mishra, 2012; Chen, Lin, Xu, 2022.
Medo e Insegurança de sofrer punições	Eldor, Hodor, Cappelli, 2023; Rego <i>et al.</i> , 2024; Sacramento <i>et al.</i> , 2024.
Comportamentos hostis	Agarwal & Anantatmula, 2022; Rafique <i>et al.</i> , 2023.
Incertezas sobre o que fazer	Kim, Kim, Jo, 2021.
Medo de falar abertamente	Sacramento <i>et al.</i> , 2024.
Tendência defensiva	Agarwal & Anantatmula, 2022; Marx-Fleck <i>et al.</i> , 2021.
Distanciamento pelo poder	Rego <i>et al.</i> , 2024.
Idade	Moake, Oh, Steele, 2019.
Medo de sofrer constrangimentos	Sacramento <i>et al.</i> , 2024.
Sentimento de solidão	Jha, 2023.

Fonte: dados da pesquisa, 2025.

Edmondson (1999) reforça que em equipes com alta segurança psicológica, as pessoas são mais propensas a se envolverem em comportamentos de aprendizagem, como compartilhar informações e discutir erros, o que resulta em maior capacidade de inovação. Isso é relevante em projetos, onde segundo Eldor, Hodor e Cappelli (2023), a criatividade e a colaboração são fatores críticos para o sucesso. Neste mesmo sentido, Ramalho e Porto (2021) e Edmondson e Lei (2014) destacam o impacto positivo da liberdade de expressão e facilidade nas trocas de informações entre as equipes, promovendo a construção de um espaço de confiança e engajamento, levando aos melhores resultados em projetos complexos.

Uma vez que as barreiras são identificadas, gestores de projetos e demais tomadores de decisão devem criar políticas e práticas para superá-las. Esse não é um benefício para os empregados, mas uma ação estratégica para acessar conhecimentos importantes nos e entre projetos. Na Tabela 4 são comparados os benefícios de uma organização com alta segurança psicológica e os prejuízos causados pela organização com baixa segurança psicológica.

Tabela 4. Elementos da segurança psicológica e seus impactos

Elemento da segurança psicológica	Contribuições para segurança psicológica	Autores	Prejuízos para segurança psicológica	Autores
Liderança	Liderança apoiadora; incentiva no compartilhamento de informações; escuta ativa; promove atividades criativas e estimula a confiança.	Newman; Donohue & Eva, 2017; Rabiul <i>et al.</i> , 2023.	Comportamentos verbais e não verbais abusivos e hostis; distanciamento afetivo; desvalorização, restrição e controle pelo medo.	Agarwal & Anantatmula, 2022; Eldor; Hodor & Cappelli, 2023.
Comunicação	Comunicação aberta e honesta; as pessoas se sentem à vontade para compartilhar ideias.	Edmondson & Bransby, 2023; Siyal, 2023.	Comunicação restrita; o medo de represálias inibe a troca de ideias	Barcelos, 2019; Sacramento <i>et al.</i> , 2024.
Inovação	Os funcionários se sentem propensos a comportamentos de inovação, ao sentirem segurança para experimentar novas possibilidades e criatividade.	Sacramento <i>et al.</i> , 2024; Xu <i>et al.</i> , 2023.	Baixa inovação, os funcionários evitam correr riscos interpessoais ou propor novas ideias.	Eldor; Hodor & Cappelli, 2023; Jha, 2023.
Aprendizado com erros	Aprendizado contínuo; erros são vistos como oportunidades de melhoria.	Edmondson & Bransby, 2023; Rabiul <i>et al.</i> , 2023.	Culpabilização por falhas; os erros são ocultados, resultando em repetição de problemas.	Fenner <i>et al.</i> , 2023; Wang <i>et al.</i> , 2024.
<i>Feedback</i>	<i>Feedback</i> construtivo e honesto; os funcionários se sentem confortáveis em dar e receber <i>feedback</i> .	Newman; Donohue & Eva, 2017; Petrov, Oprea & Opariuc-Dan, 2023.	<i>Feedback</i> negativo; os funcionários evitam fazer críticas, prejudicando o crescimento de si mesmo e da organização como um todo.	Akaki & Maeno, 2024; Mukerjee & Metiu, 2022.
Colaboração	Colaboração forte; as equipes trabalham juntas para resolver os problemas.	Plester & Lloyd, 2023; Xu <i>et al.</i> , 2023.	Colaboração fraca; competição interna e desconfiança entre as pessoas.	Agarwal & Anantatmula, 2022; Sacramento <i>et al.</i> , 2024.
Comprometimento	Maior comprometimento e engajamento dos funcionários e senso de pertencimento.	Ochoa, Coello & Tello, 2023; Yao, Zhang & Sun, 2023.	Baixo comprometimento; os funcionários podem se sentir desmotivados e desconectados.	Eldor; Hodor & Cappelli, 2023; Goswami & Agrawal, 2023.
Retenção de talentos	Alta retenção de talentos; os funcionários desejam permanecer em ambiente positivo.	Rabiul <i>et al.</i> , 2023; Shaheen, Gupta & Zeba, 2024.	Alta rotatividade de funcionários; talentos deixam a organização em busca de melhores ambientes	Jha, 2023; Lee, 2023.
Desempenho da equipe	Desempenho elevado; as equipes alcançam melhores resultados devido a coesão e inovação.	Lee, 2023; Marx-Fleck <i>et al.</i> , 2021.	Desempenho baixo; equipes lutam para atingir metas e objetivos.	Sacramento <i>et al.</i> , 2024; Eldor; Hodor & Cappelli, 2023.

Saúde mental	Melhoria na saúde mental e bem-estar dos funcionários; redução do estresse e da ansiedade.	Jha, 2023; Shaheen, Gupta & Zeba, 2024.	Aumento do estresse e da ansiedade; ambiente de trabalho tóxico afeta a saúde emocional.	Agarwal & Anantatmula, 2022; Mukerjee & Metiu, 2022
Resiliência	Resiliência a mudanças; equipes se adaptam melhor a desafios e incertezas.	Dimas <i>et al.</i> , 2022; Petrov, Oprea & Opariuc-Dan, 2023.	Baixa resiliência; dificuldade em lidar com mudanças e adversidades.	Xu <i>et al.</i> , 2023; Dimas <i>et al.</i> , 2022.

Fonte: dados da pesquisa, 2025.

A análise de estudos como os de Rego *et al.* (2024) e Sacramento *et al.* (2024) destacam que a segurança psicológica permite que as pessoas estejam mais propensas a se envolverem em comportamentos de aprendizagem, como compartilhar informações, desafiando o status quo e melhorando os resultados em diversos aspectos no ambiente organizacional. De acordo com Sabir *et al.* (2022) as organizações que promovem uma cultura de segurança psicológica colhem benefícios significativos, como inovação, aprendizado contínuo e comprometimento dos funcionários. Por outro lado, organizações com baixa segurança psicológica enfrentam sérios prejuízos que podem comprometer seu desempenho e a satisfação das equipes. Assim, a presença da segurança psicológica é um componente vital para o sucesso de equipes e o gerenciamento eficaz de projetos, contribuindo para o desenvolvimento de uma cultura organizacional positiva e resiliente. (Agarwal & Anantatmula, 2022; Edmondson, 1999; Zaman & Abbasi, 2020; Newman, Donohue & Eva, 2017). Na próxima sessão será apresentada a segurança psicológica como um fator de promoção da transferência de conhecimentos nos projetos.

2.4 SEGURANÇA PSICOLÓGICA PARA TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO NO CONTEXTO DE PROJETOS

A segurança psicológica facilita a transferência de conhecimento ao promover um ambiente de confiança, colaboração e aprendizado, onde as pessoas se sentem à vontade para compartilhar ideias, fazer perguntas e expressar dúvidas sem medo de julgamento, estando mais propensos a compartilharem seus conhecimentos e experiências (Edmondson & Bransby, 2023). De acordo com Xu *et al.* (2023), a transferência de conhecimento entre os funcionários é benéfico para a criação de novos conhecimentos, equipes com elevada autoeficácia não só

confiam nas suas próprias capacidades, mas também mostram mais disposição em ajudar os colegas a resolverem as dificuldades no local de trabalho.

Com base nesta discussão, pode-se dizer que as organizações são estruturas permeadas por interações sociais, onde os indivíduos compartilham suas habilidades e adquirem novos conhecimentos para o alcance de metas coletivas, como já foi tratado em Da Silva *et al.* (2014), Moraes, Silva e Oliveira (2020) e Fernandes, Silva e Vils (2023). De acordo com estes autores torna-se cada vez mais importante desenvolver capacitação para absorção do conhecimento com base na transferência de conhecimentos dos projetos, visando a melhoria contínua nos processos e operações das organizações (Rivera, Rodríguez-Aceves & Mojarro-Duran, 2021).

Neste ambiente, o conhecimento tácito pode ser caracterizado como uma crença pessoal, verdadeira e justificada, que pode aumentar a capacidade de uma pessoa realizar uma ação eficaz; ou, ainda, ser representado por um conjunto de experiências e habilidades, criado por meio das interações humanas e útil para a tomada de decisões, visando a geração de valor para a organização (Da Silva Neto *et al.*, 2023; Sobirin & Sofiana, 2015). Por outro lado, o conhecimento explícito é tangível, acessível e, principalmente, escrito. O conhecimento tácito é geralmente intangível e pragmático, estando principalmente baseado nas experiências do detentor do conhecimento (Da Silva Neto *et al.*, 2023).

Com base na categorização dos dois tipos de conhecimentos, pode-se dizer que o conhecimento tácito tem desvantagens porque é ambíguo, evasivo e difícil de ser replicado, tornando-se o conhecimento menos seguro na sua obtenção e difícil de ser incorporado nas atividades dos projetos (Correa, Silva, & Scafuto, 2023). Outra desvantagem do conhecimento tácito é que ele é difícil de ser comunicado a outros e de ser documentado, de modo que, conseqüentemente, ele é difícil de ser transferido. Assim, a organização corre o risco de perder este tipo de conhecimento caso não seja transformado em conhecimento explícito e transferidos entre os projetos (Sobirin & Sofiana, 2015).

Embora a transferência de conhecimento seja dificultada no ambiente de trabalho, principalmente o conhecimento tácito (Agarwal & Anantmula, 2022). A promoção da segurança psicológica facilita o desenvolvimento e convívio dos profissionais (Sabir *et al.*, 2022; Edmondson, 1999), auxiliando na promoção de resultados da organização como um todo, com base nos conhecimentos individuais e coletivos distribuídos nos projetos. Assim, se faz necessário desenvolver um ambiente que preserve a subjetividade, a independência, o respeito, a escuta, a empatia, a diversidade, que permita erros e acertos, promova a comunicação aberta e acima de tudo o trabalho em grupo sem julgamentos e abertos a *feedbacks* (Fernandes, da Silva, & Vils, 2023).

Logo, os resultados com a construção de ambientes que contemplem a aplicação da segurança psicológica é uma mudança de paradigma (Marder *et al.*, 2021). Reforçando que os benefícios da segurança psicológica englobam todos os grupos e setores da organização, objetivando além da eficiência, um ambiente mais humanizado (Edmondson & Bransby, 2023). Os efeitos da segurança psicológica são positivos e condizentes com a sociedade contemporânea, na qual a responsabilidade social e humana se faz presente (Plester & Lloyd, 2023), que também podem ser evidenciados na Tabela 4.

Portanto, a cultura de aprendizado é um ativo valioso para as organizações que buscam inovação e melhoria contínua, sendo fundamental para o sucesso de projetos em organizações contemporâneas, onde as percepções e avaliações mediam respostas comportamentais e atitudes (Liu, Keller & Bartlett, 2021). Em contraponto, organizações com baixo nível de segurança psicológica pode promover a cultura do silêncio, caracterizado pela falta de confiança das pessoas em falar abertamente, e na incapacidade de ouvir o que está sendo dito (Edmondson, 2018).

Além disso, o sentimento de insegurança pode diminuir o engajamento das pessoas no local de trabalho, impactando na incidência do silêncio (Knoll & Redman, 2016). Neste contexto, Sabrina (2023) destaca que existe uma correlação entre a percepção de um funcionário de estar seguro e protegido no local de trabalho para ter um bom desempenho. Isto posto, líderes com comportamentos contraproducentes e abusivos (Tabela 2), ocultando informações em benefício próprio, agindo de forma centralizadora, com autoritarismo, distanciam as equipes, as quais demonstram relutância em transferir seus conhecimentos devido a receios de maus tratos, nepotismo e desaprovação (Sabrina 2023).

Ainda nesse contexto, Agarwal e Anantatmula (2022) chamam atenção para o papel dos líderes e gerentes de projetos, os quais ao se desequilibrarem emocionalmente em razão das condições estressantes, podem desenvolver comportamentos abusivos e autoritários. Assim, à medida que os projetos enfrentam pressões de tempo e recursos, aumenta o clima de insegurança e estresse, exigindo muitas das vezes uma abordagem agressiva para concluir os projetos com agilidade e sucesso. Dando continuidade, os autores destacam que a supervisão abusiva resulta numa menor sensação de segurança no trabalho, incluindo sentimentos de desconfiança, ansiedade e medo. Conseqüentemente, os membros das equipes são motivados a minimizar a perda dos seus recursos valiosos e a obter o controle da situação, restringindo a sua participação na transferência de conhecimentos (Agarwal & Anantatmula 2022)

Xu *et al.* (2023) ressaltam que o clima de segurança psicológica, favorece a autoeficácia na transferência de conhecimento, promovendo o conhecimento compartilhado entre os

funcionários, o clima positivo da equipe que, por sua vez, facilita essa troca valiosa de ideias e informações. Os autores reforçam que quanto maior a segurança psicológica da equipe, mais forte será a relação positiva entre os funcionários que não operam no vácuo dos projetos, o que indica que o processamento de informações dos funcionários, pode ser influenciado pelo clima da equipe (Xu *et al.*, 2023).

Portanto, com base nos estudos realizados por meio da RSL, chegou-se nas categorias que compõe os 8 elementos, citados por: Rego *et al.* (2024), Edmondson e Bransby (2023), Siyal (2023), Creon e Schermuly (2019), Greenbaum *et al.* (2020), Yao, Zhang e Sun (2023), Dar, Kundi e Umrani (2024) e Matsuo *et al.* (2022) a segurança psicológica pode ser composta por oito elementos, a saber:

- (i) Liderança positiva – Os líderes são receptivos às opiniões dos funcionários, estimulam um bom ambiente de trabalho, incentivam a criatividade, inovação e desafios ao status quo (Rego *et al.*, 2024).
- (ii) Assumir riscos – Um ambiente de trabalho seguro permite que seus funcionários assumam riscos interpessoais, que incluem comportamentos como fazer perguntas, discutir erros ou expressar opiniões críticas sem medo de parecer incompetente, ser rejeitado, ou sofrer alguma repressão (Creon & Schermuly, 2019).
- (iii) Lidar com os problemas – Ao se sentirem seguros psicologicamente no local de trabalho, os funcionários apresentam maior segurança e engajamento, sendo capazes de trazer à tona problemas e questões difíceis, para discussão e resolução conjunta. São em momentos assim que podem surgir ideias inovadoras (Siyal, 2023).
- (iv) Aceitar a diversidade – Dentro de um clima de segurança psicológica reconhecer a variedade de características das pessoas, não se limitando a hierarquia, diversidade funcional, cognitiva e limites profissionais (Edmondson e Bransby, 2023).
- (v) Pedir ajuda – Os membros do grupo se sentem confortáveis em pedir ajuda, não acreditam que seus esforços serão prejudicados, sentem segurança de que suas habilidades são valorizadas por isso não sente medo de se expressar, o que lhe permite discutir questões e pontos de vista necessários para criatividade e inovação (Greenbaum *et al.*, 2020).

- (vi) Comprometimento – Funcionários psicologicamente seguros apresentam interesse pelo trabalho, são mais engajados, envolvidos e proativos, se comprometendo de forma estratégica e trazendo soluções (Yao, Zhang & Sun, 2023).
- (vii) Falar abertamente – Ao falar abertamente, as pessoas partilham suas opiniões sobre melhorias nos processos no local de trabalho, os funcionários apoiados pelo clima de segurança psicológica são mais propensos a se envolverem em comportamentos criativos e inovadores; desempenhando um papel crítico na construção e sustentação da competitividade organizacional (Dar, Kundi & Umrani, 2024).
- (viii) Transferência de conhecimento – é definida como a disseminação do conhecimento de uma pessoa, grupo ou organização para outra, tornando-se relevante e significativo para as organizações, incluindo seus membros de equipe internas e também externas como os serviços terceirizados, todos transferindo seus conhecimentos, ideias e soluções sobre os projetos. Principalmente o conhecimento tácito, adquirido por meio de aprendizagem e experiências, sendo fundamental para inovação da organização (Matsuo *et al.*, 2022).

A promoção da segurança psicológica nos projetos causa uma série de efeitos positivos tanto para os indivíduos quanto para as equipes como um todo. De acordo com os estudos de Edmondson e Bransby (2023) a segurança psicológica desempenha um papel significativo na capacitação do desempenho ao criar condições favoráveis para que as pessoas consigam se expressar falando, compartilhando ideias, dando e recebendo feedbacks, mitigando impactos negativos de ansiedade e medos. Assim, fortalecendo o desempenho dos grupos multifuncionais de melhoria e processos (Newman, Donohue & Eva, 2017; Edmondson & Lei, 2014).

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Nesta seção são apresentadas as fases do estudo, incluindo a definição da unidade de análise e a explanação dos procedimentos metodológicos utilizados para a coleta e análise dos dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O objetivo inicial da pesquisa consiste em aprofundar a compreensão sobre a promoção da segurança psicológica para transferência de conhecimento nos projetos. Com base nos pressupostos apresentados nas seções anteriores, essa pesquisa foi construída a partir do levantamento teórico com base em uma RSL. Assim, para cumprir com a proposta desta pesquisa, conduziu-se um estudo com uma abordagem qualitativa buscando compreender o fenômeno estudado em maior profundidade.

Dessa forma, a dissertação contemplou duas fases, sendo a primeira um estudo exploratório na literatura por meio de uma RSL. Posteriormente, na segunda fase, foi selecionado um grupo de vinte e um gestores de projetos com experiência de no mínimo 5 anos e que conduziam equipes. As entrevistas semiestruturadas foram realizadas no formato *on line*, seguindo um protocolo conforme apresentado no Apêndice A.

3.1.1 UNIDADE DE ANÁLISE

Como unidade de análise foram analisados os processos e atividades de transferência de conhecimento empreendidos pelos profissionais de projetos. As fontes de evidências foram obtidas nas entrevistas. Vale destacar que a ausência dos processos e atividades de transferência de conhecimento de forma efetiva também foram objeto de análise, pois em pesquisas qualitativas a ausência também é uma evidência. Neste caso, foi aprofundada a compreensão do porquê desta situação.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

O processo de coleta e análise de dados é adequado a cada fase da pesquisa. Assim, inicialmente foi realizada a pesquisa com a adoção de uma RSL. Posteriormente, foram conduzidas as entrevistas semiestruturadas. As sessões seguintes descrevem detalhadamente os métodos utilizados em cada fase.

3.2.1 REALIZAÇÃO DA RSL

A construção inicial desta pesquisa foi a partir do levantamento de pressupostos teóricos com base em uma RSL seguindo o protocolo de Pollock e Berge (2018). Este protocolo é composto por seis fases, sendo elas: (i) esclarecer as questões e objetivos de pesquisa; (ii) encontrar pesquisas relevantes; (iii) coletar dados; (iv) avaliar a qualidade dos estudos; (v) síntese das evidências; (vi) interpretar as descobertas a partir das evidências e relatá-las. Tais fases e atividades permitem garantir rigor e robustez neste tipo de pesquisa garantindo a sua confiabilidade.

As atividades empregadas nesse estudo inicialmente motivadas pela seguinte pergunta: “Como a segurança psicológica pode facilitar a transferência de conhecimento em equipes de projetos?”. Para tanto, as bases Web of Science (WoS) e Scopus foram consideradas por terem grande relevância para área de estudo desta pesquisa. Nelas foram utilizadas a string de busca “((Psychologic* Safet*) and (project*) and ((knowledge) and ((shar*) or (transf*)))”. Esse termo de busca passou por rodadas de validação com pesquisador na temática. Além disso, em cada rodada foram avaliados aspectos como convergência e coerência nas bases de dados, resultando em 5145 documentos, sendo 109 da base WoS e 5036 da base Scopus. A utilização do operador booleano “AND”, assim como a do asterístico (*) foram necessários para que se tivesse uma melhor intersecção entre os termos de pesquisa.

A busca nas bases de dados foi realizada no dia 11 de Maio de 2024, e para refinar a pesquisa nas bases de dados utilizou-se como critério: fontes de *Journals*; tipos de artigos como artigos de revisão, artigo regular e artigos de publicação antecipada e sem restrição de idioma. O resultado da busca trouxe um total de 109 artigos relevantes na base WoS e 5036 artigos na base Scopus. Assim, foi utilizado o software Rayyan para verificar e remover os artigos duplicados. Neste sentido, Pollock e Berg (2018) determinam um fluxo composto por quatro etapas para construção do *corpus* de análise (Figura 2), sugerindo que os métodos de identificação dos artigos passem por uma triagem de títulos e resumos, para retirar artigos

irrelevantes. Em seguida, foram aplicados critérios de elegibilidade onde o conjunto de artigos é avaliado para incluir ou excluir de acordo com a questão principal da revisão.

Os critérios de inclusão aplicados foram: a) o artigo precisa tratar de segurança psicológica e as interações sociais para transferência de conhecimento no contexto de projetos; b) o artigo tem que ter foco na segurança psicológica e nas interações sociais para transferência de conhecimento no contexto de projetos. Foram adotados como critérios de exclusão: a) artigos que tratavam de forma superficial (sem trazer os conceitos) de segurança psicológica e as interações sociais para transferência de conhecimento no contexto de projetos; b) artigos que não fazem uma conexão entre segurança psicológica, transferência de conhecimentos no contexto de projetos; c) artigos que não foram disponibilizados na íntegra, sendo somente possível acessar o resumo.

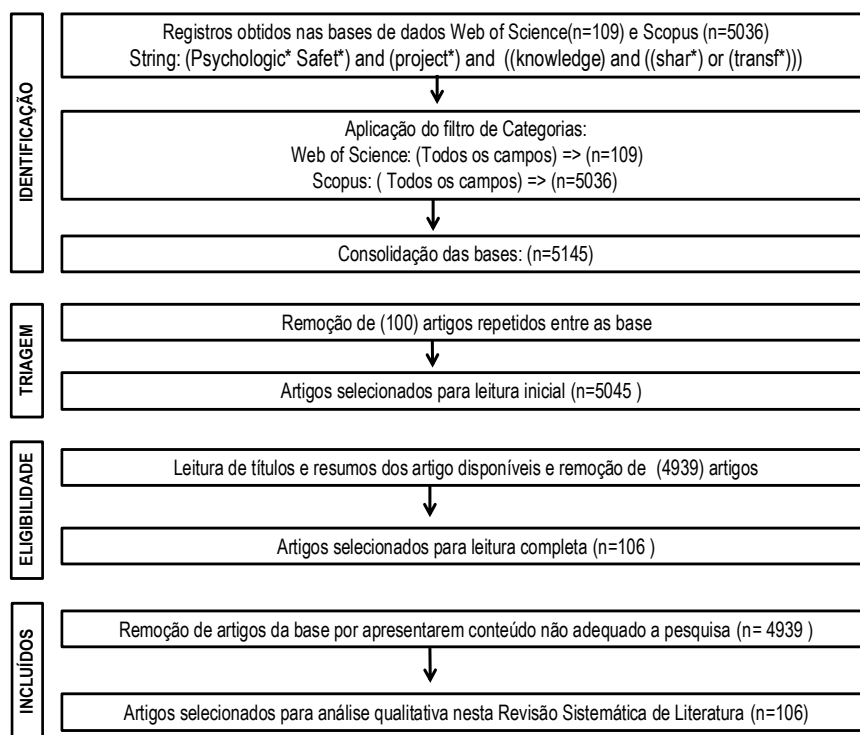


Figura 2. Fluxograma do protocolo de revisão em 4 etapas

Fonte: adaptado de Pollock e Berge (2018).

Os primeiros refinamentos resultaram em uma triagem de 5045 artigos que consistiu na revisão dos artigos por título, resumo e autor, chegando a 4939. A medida em que os artigos foram avaliados, eles foram classificados como relevantes ou não de acordo com a questão da pesquisa. Posteriormente, após a realização da elegibilidade dos artigos com base na leitura de títulos e resumos, constituiu-se no total de 106 artigos que foram exportados em formatos Plain Text, RIS, BIB Tex, e Excel.

Com a utilização do Microsoft Excel, que permitiu o mapeamento do número de artigos e quantidade de citações ao longo do tempo, os artigos foram incluídos para leitura completa e análise qualitativa. A leitura completa dos artigos foi gerando categorias que foram indexadas na planilha do Excel em colunas. Cada categoria dos artigos analisados pôde ser comparada com as demais, bem como pode-se compreender sua evolução no *corpus* de artigos selecionados. As categorias formadas ajudaram a construir uma matriz de conhecimento, que foi utilizada para construção da seção 2 dessa dissertação.

Na sequência, os 8 elementos da segurança psicológica encontrados por meio da RSL nesta primeira fase da pesquisa auxiliaram no planejamento da fase empírica, uma vez que os dados contemplados puderam ser ampliados e compreendidos pela visão dos gestores de projetos atuantes na área, e que por meio da experiência contribuíram para confrontar o arcabouço teórico com a prática profissional.

3.2.2 ENTREVISTAS PARA A PESQUISA EMPÍRICA

A segunda fase deste estudo contemplou uma pesquisa empírica por meio de entrevistas semiestruturadas, utilizando-se como referencial as perguntas orientadoras criadas com base nas categorias previamente construídas com a RSL. O desenho desta etapa incluiu a condução de entrevistas com um grupo de vinte e um entrevistados, sendo eles gestores de projetos com experiência de no mínimo 5 anos conduzindo equipes. Os Apêndices A e B descrevem processo e conteúdo destas entrevistas.

A seleção prévia dos profissionais ocorreu primeiramente fazendo uma busca entre os alunos que cursavam o mestrado e doutorado no programa de pós-graduação em gestão de projetos da Universidade Nove de Julho - UNINOVE, estando eles dentro do perfil da amostra exigida na pesquisa (Apêndice A). Foram selecionados quatro alunos, e esses indicaram mais dois profissionais com o mesmo perfil e que trabalhavam na mesma empresa. Além desses profissionais, foram realizadas pesquisas na rede LinkedIn, onde foram mapeados e encontrados dois profissionais. O contato com eles foi realizado pela pesquisadora por e-mail e telefone.

A pesquisadora se apresentou e explicou sobre a pesquisa e sua importância a cada um dos entrevistados, em seguida formalizou-se os convites por e-mail, conforme detalhado no Apêndice B. Todos os entrevistados aceitaram os termos das entrevistas, que ocorreram no formato *on-line* via *Google Meeting*, com dia e horário previamente agendados. No final das

entrevistas, foram indicados outros profissionais com o mesmo perfil, seguindo assim o processo sucessivamente até completar o total de 21 entrevistados.

A saturação das entrevistas foi perseguida ao longo do processo de coleta e análise, o que ocorreu de forma concomitante. Essa saturação pretendida ocorreu com 15 entrevistados, momento em que os conteúdos já se tornaram redundantes na maior parte dos comentários e exemplos. As entrevistas foram seguindo de acordo com os agendamentos sem buscar novos entrevistados, pois os 21 entrevistados permitiram alcançar os objetivos desta pesquisa. As datas e os horários para as entrevistas foram escolhidos de acordo com a agenda e disponibilidade de cada profissional, sendo realizadas durante a semana e aos finais de semana, nos mais diversos horários. O tempo de cada entrevista ocorreu entre 33 e 72 minutos conforme apresentados na Tabela 5.

Vale destacar que todos os participantes foram informados a respeito da confidencialidade dos dados coletados, antes da realização das entrevistas, assegurando a aderência às normas éticas vigentes para estudos de natureza qualitativa. As entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas para simplificar a análise dos dados com auxílio do software de análises de dados qualitativos Atlas.TI.25

Os procedimentos desta pesquisa seguem a Resolução 674 do CNS (Conselho Nacional de Saúde) de 06 de maio de 2022 que dispõe sobre a tipificação da pesquisa e a tramitação dos protocolos de pesquisa no Sistema CEP/Conep (Comitês de Ética em Pesquisa / Comissão Nacional de Ética em Pesquisa), sendo ela compreendida como uma pesquisa dispensada de comitê de ética. O capítulo IX desta resolução (CNS, 2022, p. 08) é dedicado as “Pesquisas dispensadas de registro na Plataforma Brasil” e o artigo 26 estabelece que são dispensadas de apreciação pelo Sistema CEP/Conep, as pesquisas que se enquadrem exclusivamente nas situações dispostas em seus parágrafos. Sendo o objetivo desta pesquisa compreender sobre “Como promover a segurança psicológica para transferência de conhecimento no contexto de projetos?”.

Destaca-se que esta pesquisa se enquadra nas diretrizes dos parágrafos “VII - Pesquisa que objetiva o aprofundamento teórico de situações que emergem espontânea e contingencialmente na prática profissional, desde que não revelem dados que possam identificar o indivíduo” (p. 08) e “XI - Atividade cuja finalidade seja descrever ou analisar o processo produtivo ou administrativo para fins, exclusivamente, de desenvolvimento organizacional” (p. 08). Dessa forma, compreende-se que esta pesquisa está dispensada de autorização formal de um comitê de ética em pesquisa. Contudo, para que este processo pudesse atender boas práticas de pesquisas qualitativas, foi aplicado um formulário eletrônico

explicitando o processo, objetivo, entre outras informações antes das sessões de entrevistas. O Anexo A apresenta a solicitação de informações aos entrevistados, bem como a anuência deles com relação “Termo de privacidade e consentimento livre e esclarecido”.

Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva (2010) discutem a pesquisa qualitativa como uma abordagem que busca compreender fenômenos sociais e humanos de forma mais aprofundada, enfatizando a importância do contexto e das experiências subjetivas dos indivíduos. Assim, a intersubjetividade presente na percepção e falas dos entrevistados será objeto de evidência para compreensão do fenômeno pesquisado (da Silva, Russo, & De Oliveira, 2018). No contexto dos processos organizacionais, Creswell (2007) propõe uma construção da realidade investigada a partir da visão dos participantes do estudo para esclarecer o modelo conceitual, detalhar suas categorias e descrever os atributos que as constituem.

Além disso, se faz necessário ressaltar que a determinação inicial do número de entrevistados visa alcançar a saturação teórica, conforme discutido por Charmaz (2006). Um número inicial de 21 entrevistados tem se mostrado satisfatório para atingir a profundidade e abrangência necessárias à pesquisa (Da Silva, Penha, & Bizzarias, 2022). Vale destacar que a saturação não é necessariamente dada pelo número de entrevistados, mas pela recorrência de evidências que corroboram os achados, ou seja, saturação teórica obtida pela explicação do fenômeno pesquisado e suas respectivas especificidades.

Dessa forma, a Tabela 4, representa o perfil dos entrevistados e a duração de cada entrevista. A escolha desses perfis foi baseada na experiência dos profissionais no contexto de gestão de equipes de projetos. Esses perfis abrangem gerentes de projetos com experiência de no mínimo 5 anos e que contenham equipes, garantindo uma visão mais holística sobre os facilitadores e barreiras no convívio entre as pessoas das equipes profissionais.

Tabela 5. Perfil dos profissionais entrevistados

Entrevistados	Função atual	Segmento	Formação	Tempo de atuação como gerente de projetos (Anos)	Tempo de duração da entrevista (Minutos)
Entrevistado 1	Gerente de Portfólio	Tecnologia da informação	Pós-graduações: em Gestão de Projetos	20	63
Entrevistado 2	Gerente de Projetos	Consultoria	Mestrado em Administração	21	65
Entrevistado 3	Gerente de Projetos	Consultoria	Mestrado em Administração	08	36
Entrevistado 4	Gestor de Programas	Tecnologia da informação	Doutorado em Administração	25	41
Entrevistado 5	Gerente de Projetos	Consultoria	Pós-graduação em Administração	26	59

Entrevistado 6	Gerente de Projetos	Tecnologia na área Hospitalar	Mestrado em Administração	23	71
Entrevistado 7	Gerente de Projetos	Consultoria	Pós-graduação em Administração	15	35
Entrevistado 8	Gerente Geral e Pessoas	Multinacional Britânica	Pós-graduação em Administração e Marketing	15	47
Entrevistado 9	Gerente de Projetos	Consultoria	Pós-graduação em Administração	14	37
Entrevistado 10	Gerente de Projetos	Industria Automotiva	Pós-graduações: em Gestão de Projetos	22	72
Entrevistado 11	Gerente de Projetos	Business Plan Setor Elétrico	Pós-graduações: em Gestão de Projetos	20	48
Entrevistado 12	Gerente de Projetos	Tecnologia da informação	Doutorado em Administração	25	54
Entrevistado 13	Gerente de Projetos	Tecnologia da informação	Mestrado em Administração	19	52
Entrevistado 14	Gerente de Projetos	Consultoria	Mestrado em Gestão de Projetos	35	62
Entrevistado 15	Gerente de Projetos, Programas e Portfólio	Tecnologia da informação	Pós-graduações: em Gestão de Projetos	30	66
Entrevistado 16	Empreendedora	Consultoria	Mestrado Internacional em Gestão de Pessoas	13	51
Entrevistado 17	Gerente de Projetos	Consultoria	Pós-graduação em Administração	21	62
Entrevistado 18	Gerente de Projetos	Projetos na Construção Civil	MBA em Gestão de Projetos	06	33
Entrevistado 19	Gerente de Recursos Humanos	Gestão de Pessoas	Pós-graduação em Gestão de Pessoas	15	52
Entrevistado 20	Líder em Gestão de Projetos	Consultoria	Mestrado em Administração	08	41
Entrevistado 21	Gestão de Pessoas	Tecnologia da informação	Pós-graduação em Gestão de Pessoas e Projetos	20	63
Tempo total de duração das entrevistas (minutos)					1110

Fonte: elaborado pela autora, 2025.

As entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas para simplificar a análise dos dados, conforme sugerido por Da Silva, Penha e Bizzarias (2022). Para o processamento das transcrições, foi empregado o software ATLAS. Ti.25. Vale destacar que o processo de coleta de dados partiu da estruturação do protocolo de entrevistas apresentado no Apêndice A. As entrevistas foram conduzidas com base em algumas perguntas orientadoras, que visavam seguir no aprofundamento das discussões ao longo das entrevistas.

Vale destacar que em entrevistas como as conduzidas nesta pesquisa, mais importante do que aplicar uma pergunta em sua forma literal é manter a entrevista a fim de alcançar o

objetivo de pesquisa. A Tabela 6 apresenta as perguntas orientadoras, que foram criadas com base nas categorias previamente construídas com a RSL.

Tabela 6. Perguntas orientadoras e principais categorias/conceito

Categorias / Conceitos	Descrição	Autores	Questões orientadoras
Conhecimento	O conhecimento contribui para um desempenho mais eficaz e inovador por parte das pessoas no ambiente de projetos.	Yao, Zhang & Sun, 2023; Newman, Donohue & Eva, 2017.	<ul style="list-style-type: none"> • Como as pessoas do projeto buscam conhecimentos?
Aprendizagem pelos erros	Aprendizado contínuo; os erros são vistos como oportunidades de melhoria.	Edmondson & Bransby, 2023; Rabiul <i>et al.</i> , 2023.	<ul style="list-style-type: none"> • O que acontece quando as pessoas cometem erros no projeto?
Falar abertamente	Ao falar abertamente, as pessoas partilham suas opiniões sobre melhorias nos processos no local de trabalho.	Dar, Kundi & Umrani, 2024; Edmondson & Bransby, 2023.	<ul style="list-style-type: none"> • Como a comunicação se dá entre as pessoas envolvidas no projeto?
Inclusão dos membros do projeto	O reconhecimento e inclusão da variedade de características das pessoas, não se limitando a hierarquia, diversidade funcional, cognitiva e limites profissionais.	Edmondson & Bransby, 2023.	<ul style="list-style-type: none"> • Como as pessoas envolvidas no projeto lidam com a diversidade de opiniões?
Assumir riscos para gerar novas soluções e ideias	Segurança para assumir riscos interpessoais para geração de ideias e soluções, fazer perguntas, discutir erros ou expressar opiniões críticas sem medo de parecer incompetente.	Creon & Schermuly, 2019.	<ul style="list-style-type: none"> • Como as pessoas envolvidas no projeto lidam com os riscos para gerar ideias e soluções?
Pedir ajuda a outros membros do projeto	Os funcionários acreditam que discutir questões e pontos de vista são necessários para criatividade e inovação da organização.	Greenbaum <i>et al.</i> , 2020.	<ul style="list-style-type: none"> • Como as pessoas envolvidas no projeto se sentem para pedir ajuda a outros membros desta equipe?
Baixa segurança psicológica e comportamentos abusivos e hostis	A insegurança pode inibir a transferência de conhecimento entre as pessoas, diminuindo a confiança do grupo.	Agarwal & Anantatmula, 2021.	<ul style="list-style-type: none"> • Como comportamento de hostilidade e abusivos afetam a transferência de conhecimento nos projetos que você conduz?
Liderança	Indivíduo que emula comportamentos para estimular transferência de conhecimento; estimula escuta ativa; promove atividades criativas, reconhece e estimula a confiança entre as pessoas.	Newman; Donohue & Eva, 2017; Rabiul <i>et al.</i> , 2023.	<ul style="list-style-type: none"> • Como as lideranças influenciam a transferência de conhecimento nos projetos?
Transferência de conhecimento	A disseminação do conhecimento de uma pessoa, grupo ou organização para outros.	Matsuo <i>et al.</i> , 2022; Nonaka & Takeuchi, 2007.	<ul style="list-style-type: none"> • Como as pessoas da equipe transferem conhecimentos, experiências e ideias?
<i>Feedback</i>	Os funcionários se sentem confortáveis em dar e receber <i>feedback</i> .	Newman; Donohue & Eva, 2017; Petrov, Oprea & Opariuc-Dan, 2023.	<ul style="list-style-type: none"> • Como são vistos os <i>feedbacks</i> dos trabalhadores e líderes?

Fonte: elaborada pela autora, 2025.

A estratégia de codificação dos dados envolveu três fases distintas: codificação aberta, axial e seletiva, adotando as perspectivas *Data-Driven* e *Theory-Driven*, conforme descrito por Charmaz (2006). A abordagem *Data-Driven* focaliza na identificação de categorias analíticas que surgem diretamente da análise dos dados, levando a generalizações conceituais abstraídas das evidências colhidas dos dados. Por outro lado, a abordagem *Theory-Driven* baseia-se no uso de categorias derivadas de uma revisão teórica prévia, isto é, conceitos teóricos previamente estabelecidos que são testados e validados por meio da análise dos dados empíricos coletados que corroboram com os achados da RSL desta pesquisa.

Na fase inicial de análise, os dados foram examinados, direcionando as descobertas da pesquisa por meio de codificações e categorizações emergentes do referencial teórico. No entanto, as evidências emergentes do procedimento empírico do estudo guiaram a segunda abordagem de análise baseada nos dados (*data-driven*), permitindo que ambas as diretrizes analíticas alcancem o propósito definido da investigação respondendo à pergunta de pesquisa que motivou o estudo (Charmaz, 2006). O objetivo desses procedimentos é identificar padrões e significados nos dados, que revelam percepções comuns e práticas do fenômeno examinado, facilitando a elaboração de teorias por meio de abstrações que integram elementos teóricos e empíricos (Langley, 1999).

No decorrer da análise de dados qualitativos, considera-se que um código representa um conceito atribuído pelo pesquisador para conferir significado a cada fragmento de texto - dados correspondentes a Unidades Textuais (UTs) (da Silva, Russo, & De Oliveira, 2018; Godoi, Bandeira-de-Mello, & Silva, 2010). A finalidade da codificação é facilitar o reconhecimento de padrões, permitindo a categorização, contribuindo para a elaboração de teorias e apoiando diversos procedimentos analíticos adicionais (Saldaña, 2021). Ao chegar nesta fase da pesquisa, as transcrições foram formalmente preparadas e carregadas no software ATLAS. TI.25. Assim, durante o primeiro ciclo de codificação, conhecido como codificação aberta, os códigos foram atribuídos de maneira livre para classificar incidentes (UTs), podendo ser evidenciadas em palavras, frases, trechos de texto, ou até parágrafos completos (Strauss & Corbin, 1998). Assim, as categorias (códigos) emergiram das falas dos participantes, originando-se das UTs, que formaram o corpus analítico do estudo.

Dando seguimento ao processo de pesquisa desta segunda fase, onde foram utilizadas as etapas de codificação axial e seletiva, com o objetivo de refinar e organizar os códigos em categorias de maior abstração conceitual. Isso considera as relações e conexões entre as categorias – codificação axial, conforme discutido por Saldaña (2021) e Strauss e Corbin (1998). A investigação das melhores formas de compreensão dos resultados, foi facilitada pela

análise com auxílio do software. Desse modo, as análises seguiram a orientação baseada no processo de análise de dados qualitativos prescritos na *Grounded Theory*, alinhando-se aos métodos analíticos estabelecidos por Charmaz (2006). Por meio dessas fases planejadas, buscase responder à questão de pesquisa proposta: **Como promover a segurança psicológica para transferência de conhecimento no contexto de projetos?**

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção tem como objetivo apresentar os resultados da pesquisa, cujo foco foi compreender como promover a segurança psicológica para transferência de conhecimento no contexto de projetos. Vale destacar que a transferência de conhecimento no ambiente de projetos é relevante para que se busque soluções para problemas e sejam compartilhadas lições aprendidas, entre outros conhecimentos relevantes dos projetos. No processo de execução de um projeto é comum que a transferência do conhecimento explícito seja mais evidente, mesmo assim com restrições. De outro modo, a transferência do conhecimento tácito é mais dificultada.

A evidência de que há diferença de dificuldade na transferência do tipo de conhecimento nos projetos se dá porque parte do conhecimento transferido durante a execução do projeto acontece por meio das interações sociais, treinamentos, reuniões e eventos. Conforme reforça a entrevistada E7, *“a transferência acontece durante as reuniões, cursos e treinamentos”*, complementado pelo entrevistado E10, quando ele menciona *“que em dias de trabalho no presencial, trocam informações no café e no horário do almoço”*.

Com base nas análises foi notado que existe uma pré-disposição para que o conhecimento explícito flua, mas, com restrições, porque o conhecimento é visto como fonte de poder. Neste contexto, o sentimento de se desprender de todo o conhecimento não é uma realidade, conforme ressaltado pela entrevista E5, quando ela fala que *“nos projetos há alguns conhecimentos que são utilizados como fonte de poder por quem os detém”*. Assim, embora o conhecimento seja uma fonte de poder nos projetos, observa-se que o papel do líder é de emulador de um ambiente psicologicamente seguro para transferência de conhecimento. De acordo com o entrevistado E12, *“a comunicação é feita através da liderança e essas pessoas são encarregadas de cascatear as informações para as demais”*. Dentre os oito elementos apontados previamente na revisão da literatura, destaca-se que os líderes que são mais receptivos às opiniões dos funcionários, estimulam um bom ambiente de trabalho, incentivam a criatividade, inovação e superação de desafios (Rego *et al.*, 2024).

Outra questão detectada nessa segunda parte do estudo foi que o conhecimento tácito é transferido em menor intensidade, só que quando o líder ou alguém da equipe recebe uma promoção há um impulsionamento e motivação para transferência desse tipo de conhecimento. Essa situação de transferência se dá quando os objetivos pessoais são fortes para quebrar sentimentos de propriedade do conhecimento. Corroborando essa ideia, o entrevistado E8 explica que *“essa transferência de conhecimento acontece quando alguém está saindo porque vai mudar de área, ou recebeu alguma outra proposta para assumir um novo cargo”*. Com isso,

o líder ou a organização deverão estar atentos para as motivações intrínsecas relacionadas a transferência de conhecimentos, principalmente o conhecimento tácito, para que não haja uma deficiência na transferência de conhecimento.

Ainda em relação ao líder, para que ele possa proporcionar a segurança psicológica no ambiente de projetos existe uma pressão de cima que acaba fazendo com que ele tenha algumas restrições. Existe também um sentimento de medo, de receio de perder essa liderança, ou até perder a importância naquele processo. Essa situação acaba criando barreiras não somente a transferência do conhecimento, mas também ao estímulo para que as pessoas do projeto o façam, o que impacta no processo de comunicação no projeto. O entrevistado E2 destaca em sua fala que *“A falta de comunicação de cima para baixo e entre os pares – horizontal – também não contribui para transferência de conhecimento”*. Outro fator apontado pela entrevistada E19 descreve o prejuízo do uso do conhecimento como fonte de poder, de acordo com ela *“O conhecimento como poder também aparece como um comportamento que mina a transferência de conhecimento”*. Corroborando essas ideias, o entrevistado E4 destacou que *“A complexidade e novas ferramentas como IA estão fazendo as pessoas esconderem conhecimentos, pelo medo de perder o emprego”*.

As evidências supracitadas demonstram que o ambiente de projetos é desafiante no que se trata de transferência de conhecimento. Aspectos interpessoais aparecem como relevantes para garantir que a transferência de conhecimento seja efetivada. Neste sentido, foi verificado que a adoção de tecnologias como a IA estão gerando o sentimento de perda de relevância por alguns profissionais. Com base nisso, pode-se inferir a relevância da segurança psicológica como fator impulsionador da transferência de conhecimento.

Na fase 1 dessa pesquisa, por meio dos estudos previamente retirados da RSL, foram apontados oito elementos constituintes da segurança psicológica, sendo eles:

- i. Liderança positiva – Os líderes são receptivos às opiniões dos funcionários, estimulam um bom ambiente de trabalho, incentivam a criatividade, inovação e desafios ao *status quo* (Rego *et al.*, 2024).
- ii. Assumir riscos – Um ambiente de trabalho seguro permite que seus funcionários assumam riscos interpessoais, que incluem comportamentos como fazer perguntas, discutir erros ou expressar opiniões críticas sem medo de parecer incompetente, ser rejeitado, ou sofrer alguma repressão (Creon & Schermuly, 2019).
- iii. Lidar com os problemas – Ao se sentirem seguros psicologicamente no local de trabalho, os funcionários apresentam maior segurança e engajamento, sendo capazes

de trazer à tona problemas e questões difíceis, para discussão e resolução conjunta. São em momentos assim que podem surgir ideias inovadoras (Siyal, 2023).

- iv. Aceitar a diversidade – Dentro de um clima de segurança psicológica é preciso reconhecer a variedade de características das pessoas, não se limitando a hierarquia, diversidade funcional, cognitiva e limites profissionais (Edmondson e Bransby, 2023).
- v. Pedir ajuda – Os membros do grupo se sentem confortáveis em pedir ajuda, não acreditam que seus esforços serão prejudicados, sentem segurança de que suas habilidades são valorizadas, por isso não sentem medo de se expressar, o que lhes permite discutir questões e pontos de vistas necessários para criatividade e inovação (Greenbaum *et al.*, 2020).
- vi. Comprometimento – Funcionários psicologicamente seguros apresentam interesse pelo trabalho, são mais engajados, envolvidos e proativos, se comprometendo de forma estratégica e trazendo soluções (Yao, Zhang & Sun, 2023).
- vii. Falar abertamente – Ao falar abertamente, as pessoas partilham suas opiniões sobre melhorias nos processos no local de trabalho, os funcionários apoiados pelo clima de segurança psicológica são mais propensos a se envolverem em comportamentos criativos e inovadores, desempenhando um papel crítico na construção e sustentação da competitividade organizacional (Dar, Kundi & Umrani, 2024).
- viii. Transferência de conhecimento – é definida como a disseminação do conhecimento de uma pessoa, grupo ou organização para outra, tornando-se relevante e significativo para as organizações, incluindo seus membros de equipe internas e externas como os serviços terceirizados, todos transferindo seus conhecimentos, ideias e soluções sobre os projetos. Principalmente o conhecimento tácito, adquirido por meio de aprendizagem e experiências, sendo fundamental para inovação da organização (Matsuo *et al.*, 2022).

Os oito elementos previamente evidenciados por meio da RSL serviram de base para o aprofundamento da segunda parte da pesquisa. Onde além dos oito elementos encontrados surgiram mais dois que foram mencionados pelos entrevistados como relevantes e facilitadores na construção de um ambiente com segurança psicológica e transferência de conhecimento. Na Tabela 7 estão apresentados os dez elementos totais, compondo a primeira e segunda fase da pesquisa.

Tabela 7. Elementos da Segurança Psicológica (8 Theory- Driven e 2 Data-Driven*)

Elementos da Segurança Psicológica	Evidências (citações)
Falar Abertamente (41 citações)	<ul style="list-style-type: none"> • “Aqui todo mundo conversa com todo mundo, não tem esse negócio de vir falar só comigo porque faz parte da minha equipe, ela tem abertura de falar com as outras pessoas das outras áreas” E16; • “A medida que você tem as ideias, elas surgem nas reuniões e são bem aceitas” E20; • “As pessoas têm liberdade para falar das experiências com os projetos anteriores, e quando eles escolhem o tipo de projeto que querem conduzir nos reunimos e escolhemos as melhores formas de aplicar e passar as informações” E15; • “Isso faz parte de um bom ambiente, mais aberto, trazer ideias de um sistema e desenvolvimento” E9; • “Bom, a gente sente essa liberdade em falar, por exemplo, nas nossas reuniões, quando o cliente não está nelas acaba tendo mais liberdade em falar” E3.
Liderança Impulsionadora (39 citações)	<ul style="list-style-type: none"> • “Eu como gestor de projetos, vou fazer o que for necessário dentro daquilo que as pessoas também entendam, garantindo esse cuidado de não conduzir todo mundo ao estresse para atender um objetivo” E10; • “O melhor canal de comunicação é você falar pessoalmente, olhando para a pessoa, e se possível escrever junto com ela. Isso gera engajamento e confiança, transmitindo clareza naquilo que precisa ser feito” E10; • “Tem que ter aquele olhar, putz, o que está acontecendo com a pessoa psicologicamente?” E17; • “Quando eu percebo que a equipe está carente de uma determinada disciplina, faço um link ou agendo com a comunidade de práticas, e uma vez por mês ou a cada 15 dias marcamos um bate papo, com um café e a gente vai trocando ideias e construindo juntos” E15; • “Sempre tento trazer para equipe uma visão diferente dos problemas que estão aparecendo” E12 • “Um dos valores que a gente tem é a humildade, aqui não tem hierarquização” E16.
Transferência de Conhecimento (35 citações)	<ul style="list-style-type: none"> • “As dinâmicas interacionais no horário do almoço, café e nos eventos informais constroem segurança e comunicação clara e abertura para falar e construir ideias” E7; • “Mesmo quando eu fui sair da empresa, tabulei tudo que estava tratando, todos os temas, o que tinha que fazer, qual era o impacto, qual era a data e tudo o mais” E17; • “A gente investe no funcionário para ele ir estudar, por exemplo, na Alemanha, na Inglaterra, e essa pessoa depois de adquirir o conhecimento fora e traz e aplica tudo aqui na empresa” E8; • “Tem uma questão de senso de responsabilidade em passar as informações, todo material as vezes de reuniões que foram gravadas ficam à disposição” E21
Clareza na Comunicação* (26 citações)	<ul style="list-style-type: none"> • “Clareza de processo e comunicação entre os pares” E4; • “As pessoas precisam saber o que a empresa e o líder esperam delas” E8; • “O que engaja as pessoas é quando temos uma comunicação clara e transparente” E20; • “É importante ter a clareza da importância da atividade que faz, e o impacto e comprometimento” E21; • “Tem um jargão que usamos que é o “one a one” E11.

<p>Lidar com os Problemas (21 citações)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “O ambiente ideal é aquele em que as pessoas entendem que os problemas não devem ser levados para o lado pessoal.” E7; • “Tratar os conflitos entre os pares antes para criar mais confiança nas pessoas” E1; • “A geração mais nova tem pouca paciência para lidar com os conflitos [...]” E4; • “Existem muitas pessoas que têm o foco no problema e não na solução” E18.
<p>Assumir Riscos (15 citações)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “Assuma os riscos, mas alinha comigo antes, porque se der merda, você estará sozinho no barco se não tiver alinhado comigo” E20; • “A confiança é o fator-chave para se ter segurança” E4; • “É papel do gerente de projetos (líder) fazer com que as pessoas se sintam mais confortáveis para lidar com os riscos e pedir ajuda.” • “A senioridade e o cargo fazem com que as pessoas se sintam mais seguras para transferir os conhecimentos” E19;
<p>Pedir Ajuda (13 citações)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “É papel do gerente de projetos (líder) fazer com que as pessoas se sintam mais confortáveis para lidar com os riscos e pedir ajuda.” E7; • “É muito tranquilo pedir ajuda, e esse é um sentimento de toda a equipe” E3; • “É melhor que você peça ajuda do que sair fazendo alguma coisa que não tem domínio e fazer errado” E21; • “É preciso ter maturidade para pedir ajuda para alguém” E14.
<p>Comprometimento (13 citações)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “As pessoas têm que ser feitas do mesmo material e visão da empresa.” E16; • “Eu sou uma pessoa inquieta, e quero sempre mostrar o melhor resultado do meu trabalho, estímulo isso no meu time” E20; • “As pessoas nessas abordagens das Big Force são muito bem treinadas, tem seus skills bem desenvolvidos, é um outro mundo, quem trabalhou nelas sabe” E14; • “As pessoas tão comprometidas que querem virar sócio amanhã” E12.
<p>Cultura Organizacional* (12 citações)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “A cultura da organização impacta na construção da segurança psicológica” E19; • “A cultura da empresa influencia na capacidade do líder na construção de um ambiente com segurança psicológica” E19; • “Já aconteceu de eu chegar em uma reunião em que o japonês falava que não queria uma mulher para passar o status do projeto para ele” E15; <p>“Se tiver preconceito com a liderança a equipe também é prejudicada” E15.</p>
<p>Diversidade de Ideias (9 citações)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “Aqui a gente incentiva as pessoas a trazerem ideias.” E8; • “Se a pessoa vai trazer resultados eu também como gerente vou conseguir os meus resultados” E17; • “Tenho a mínima expectativa de contratar alguém para ensinar o serviço, as ideias e inovações são o que espero” E6; • “Existe um programa de melhorias contínuas, e quando as pessoas trazem ideias as melhores são premiadas, isso incentiva a prática” E12.

Com base nas análises realizadas, o primeiro item que antes era liderança positiva, com a contribuição da segunda parte do estudo empírico, passou a ser categorizada como liderança impulsionadora. Assim, estando o líder na posição de facilitador, apoiador e motivador das pessoas que compõe a sua equipe, ele faz parte do seu time e não é apenas um articulador das informações (Neves & Cabana, 2023). Além disso, somando-se as oito categorias, foram adicionadas mais duas, que são: clareza na comunicação e cultura organizacional.

Os dez elementos facilitadores foram evidenciados e compõe um conjunto prescritivo para promoção da segurança psicológica para transferência de conhecimento nos projetos, sendo ela mesma uma categoria presente nos dez elementos. Além da adição dos dois novos elementos, foi compreendido ao longo das entrevistas e análises realizadas que entre os elementos em destaque aparece a liderança impulsionadora como elemento-chave e aglutinador. Essa categoria aparece com 39 citações, acompanhado por falar abertamente com 41 citações, clareza na comunicação com 26 citações e transferência de conhecimento com 35 citações.

Portanto, o líder aparece como um agente facilitador, que pode tanto promover como barrar a segurança psicológica para a transferência de conhecimento entre as pessoas no ambiente de projetos. De acordo com Edmondson e Lei (2014), o estilo de liderança, pode influenciar o empenho da equipe, mesmo diante de uma organização cuja cultura seja forte. Corroborando esse contexto, o entrevistado E10 disse que: *“Como gestor de projetos, fará o que for necessário dentro daquilo que as pessoas também entendam, garantindo com esses cuidados, não os conduzir ao estresse para atender a um objetivo”*.

Em contrapartida, um líder abusivo pode barrar a harmonia e segurança psicológica, como acrescenta a entrevistada E5, quando ela menciona que *“o líder abusivo cria um ambiente de insegurança por questões simples como nas reuniões e no dia a dia de trabalho”*. Reforçando essa afirmação, a entrevistada E18 disse que *“é muito complicado, principalmente quando quem tem maior cargo abusa desse poder para humilhar as pessoas”*. Por outro lado, o líder impulsionador promove um ambiente seguro, construindo confiança na equipe, os quais se sentem acolhidos para resolução dos problemas e soluções, com transparência cria-se bons relacionamentos.

As citações dos entrevistados apontaram sobre a necessidade da clareza na comunicação, favorecendo a construção do ambiente seguro, onde a transparência, *feedbacks* e conversas de alinhamento gera atitude e clareza para as pessoas. Diante de um ambiente sadio, as equipes falam abertamente trazendo ideias sem medo, sentindo-se valorizadas e abertas para inovação, novidades e interações construtivas. O conjunto desses construtos, da cultura de um

ambiente com segurança psicológica, de escuta e respeito, facilita e desenvolve equilíbrio emocional favorecendo a transferência de conhecimento. Com relação a cultura organizacional, ela pode influenciar no posicionamento do líder em relação a construção de um ambiente de segurança psicológica. Ahmad et al. (2022) acrescentam que as organizações que cultivam um ambiente seguro tendem a ter equipes mais engajadas. Visto que o clima de segurança psicológica pode facilitar o envolvimento dos profissionais nos projetos, estando eles mais propensos a colaborar com as inovações, assumir riscos e a transferir conhecimentos, se comprometendo com o sucesso coletivo por oferecer ideias mais eficazes, criativas e resilientes (Newman, Donohue, & Eva, 2017). Corroborando essa afirmação, a entrevistada E19 disse que *“a cultura organizacional influencia a capacidade do líder na construção de um ambiente com segurança psicológica”*. Essa situação foi também evidenciada pelo entrevistado E8 quando reforça que: *“Nós temos uma cultura aqui que é de não colocar nada para debaixo do tapete, não enrolar, não mentir, sempre falar a verdade. Isso tem impacto positivo nos resultados”*.

Os dez elementos descritos são impulsionadores na promoção da segurança psicológica, promovendo a harmonia entre as pessoas envolvidas no projeto. De acordo com o entrevistado E6, *“O projeto deve ser usado para promover engajamento entre as pessoas”*, ele acrescenta que *“É necessário trabalhar as pessoas, criar um senso de propósito no que elas estão fazendo”*. Os elementos citados levam a criatividade dentro de um ambiente de alta segurança psicológica, pois permite que os membros das equipes utilizem os conflitos nas tarefas de forma eficaz para gerar novas ideias, mais criativas, discutindo as decisões sem levar os desafios para o lado pessoal (Han, Lee & Beyerlein, 2019). Corroborando essa ideia, a entrevistada E1 reforça sobre a importância de *“não levar os problemas na empresa para o lado pessoal”*.

O elemento categorizado como falar abertamente pode ser evidenciado na fala da entrevistada E15, onde destaca que *“quando escuta as ideias interessantes e conectadas, ela absorve e continua incentivando as pessoas da equipe a falarem e continuar trazendo ideias”*. Seguindo nessa mesma linha de raciocínio, a entrevistada E21 contribuiu dizendo que *“na empresa podemos e temos abertura para conversar, sugerir ideias, ou falar quando algo não esteja funcionando bem e que precisa mudar”*. Ao falar abertamente, as pessoas partilham suas opiniões sobre melhorias nos processos no local de trabalho, os funcionários apoiados pelo clima de segurança psicológica são mais propensos a se envolverem em comportamentos criativos e inovadores, desempenhando um papel crítico na construção e sustentação da competitividade organizacional (Dar, Kundi, & Umrani, 2024).

Outro elemento destacado nessa segunda parte do estudo é a clareza na comunicação, conforme o entrevistado E4 apontou para importância da *“comunicação clara das tarefas, onde*

segundo ele é um ponto-chave, principalmente na comunicação entre os pares". O mesmo entrevistado levanta o alerta de que *"a falta de comunicação clara pode levar a erros"*. Complementando, o entrevistado E8 corrobora dizendo que *"as pessoas precisam saber o que a empresa e o líder esperam delas"*. Juntamente com a entrevistada E17, quando acrescenta que os problemas de comunicação sempre existirão, então é necessário *"esclarecer sobre os problemas assim que eles aparecerem"*.

Nota-se que um outro fator importante é saber pedir ajuda, conforme contribuiu o entrevistado E7 quando disse que *"é papel do gerente de projetos (líder) fazer com que as pessoas se sintam mais confortáveis e seguras para lidar com os riscos e pedir ajuda"*. Acrescentando a essa discussão, a entrevistada E15 corrobora destacando que *"acha que nos projetos as pessoas se ajudam bastante, e isso facilita a segurança em pedir ajuda"*. Seguindo pela mesma linha de raciocínio, a entrevistada E3 reforça que *"a abertura para tirar as dúvidas e pedir ajuda para liderança durante as reuniões e acompanhamento do projeto, facilita muito o andamento do processo"*

O comprometimento da equipe inicia na forma como é conduzido dentro da empresa, conforme indica o entrevistado E8, ao mencionar que *"dentro da organização há um interesse sobre os assuntos que são importantes para cada funcionário, e a partir daí monta-se um plano de ação para atender as demandas"*. Nota-se que funcionários com maior envolvimento no trabalho são mais engajados e investem mais energia física e psicológica em suas tarefas (Siyal, 2023). Conforme corrobora a entrevistada E20 quando menciona que *"sou uma pessoa inquieta e comprometida, quero mostrar sempre o meu melhor no trabalho, e estímulo isso para o meu time"*.

Para promover a segurança psicológica em um ambiente de projeto, ou em equipes, é fundamental garantir que os trabalhadores se sintam à vontade para expressarem suas opiniões, compartilhar ideias, fazer perguntas, dar e receber *feedbacks* de forma honesta e sem medos de represálias (Edmondson & Bransby, 2023). Nesse sentido, a aceitação da diversidade de ideias contribui para que as pessoas percebam que podem manifestar-se livremente, durante as trocas de informações, com isso, as experiências tornam-se mais fluidas. Facilitando a inovação e a resolução de problemas vivenciados no processo do projeto (Newman, Donohue & Eva, 2017). Contribuindo para esse contexto, o entrevistado E8, acrescenta dizendo que *"quando uma pessoa da equipe traz ideias e é escolhido, esse conteúdo é compartilhado perante os colegas de trabalho, e não é só isso, muitas das vezes ele também ganhará um prêmio como incentivo"*.

Dentro das organizações, a transferência de conhecimento desempenha um papel crucial por disseminar conhecimento entre os indivíduos, com isso aumentando a capacidade de

melhoria nos processos de inovação e desempenho organizacional (Xu *et al.*, 2023). Vale destacar que a transferência de conhecimento em um ambiente psicologicamente seguro leva a um sentimento de reciprocidade. No caso desta pesquisa, a transferência de conhecimento também foi percebida como um elemento promotor da segurança psicológica. A inclusão dela como um elemento se dá pelo fato de que ao transferir conhecimento os membros de uma equipe também criam um ambiente de reciprocidade. Assim, mais conhecimento é transferido em um processo de bola de neve.

Embora seja evidente os benefícios de um ambiente seguramente psicológico, vale reforçar que as pessoas envolvidas nos projetos com este tipo de ambiente sentem-se seguras de dar suas opiniões e passar os seus conhecimentos. Essa situação é alcançada quando as pessoas percebem que os outros também se sentem desta forma. Além disso, nessa segunda fase do estudo observou-se que o conhecimento explícito é mais praticado no ambiente de projetos para transferência de conhecimento.

Esse resultado foi evidenciado por meio das falas dos entrevistados, iniciando pelo entrevistado E6, quando ele diz que *“A promoção de eventos para construção de ambientes de escuta e respeito criam possibilidades de partilhar informações”*; continuando, o mesmo entrevistado (E6) ressalta sobre a importância de *“Criar ambientes de desconpressão”* para facilitar a interação das pessoas. A entrevistada E19 colabora com esse entendimento mencionando que *“os treinamentos são formas de facilitar a transferência de conhecimento”*. Na mesma linha de raciocínio, o entrevistado E4 cita que as *“dinâmicas, almoços, encontros, interações sociais informais, constroem segurança psicológica. Além de facilitar a comunicação clara e abertura para falar [transferir conhecimento].”*

Os resultados da pesquisa também revelaram que o conhecimento tácito é mais difícil de acontecer para transferência de conhecimento no ambiente de projetos. De acordo com o entrevistado E7, as pessoas guardam para si os conhecimentos e *“existem conhecimentos que acabam sendo propriedade das pessoas, uma fonte de poder, que elas não transferem para ninguém”*. Esse contexto foi reforçado pela entrevistada E19, quando ela diz que *“a saída das pessoas gerou a perda de conhecimento que somente elas sabiam”*. Corroborando essa afirmação, a entrevistada E19 acrescenta que são evidenciados prejuízos quando *“a empresa não tem políticas e práticas para o acesso a transferência de conhecimento tácito”*.

Ao longo do estudo observou-se que apenas em dois momentos ocorreram a prática da transferência do conhecimento tácito, sendo um deles quando o funcionário está passando por uma promoção de cargo. Assim, esse profissional para seguir no novo setor precisará ensinar todas as habilidades e competências para o seu sucessor imediato. O outro momento se dá

quando pessoas novas estão entrando na empresa, sendo percebido que se tem uma cultura de segurança psicológica e quem passará as informações é uma pessoa mais antiga na instituição. Essas informações foram evidenciadas na fala do entrevistado E11, quando ele diz que “*a transferência de conhecimento acontece quando ocorrem promoções com mudanças de cargos, ou entrada de pessoas novas que são ajudadas pelos mais antigos*”.

Com base nos resultados obtidos, é possível observar no gráfico da Figura 3 os dez elementos previamente detalhados na Tabela 7, que são os elementos que auxiliam na promoção de um ambiente com segurança psicológica. Os números apresentados representam os códigos evidenciados nas entrevistas dos 21 entrevistados. Nota-se que falar abertamente, liderança impulsionadora, transferência de conhecimentos e clareza na comunicação foram os mais citados entre os dez elementos.

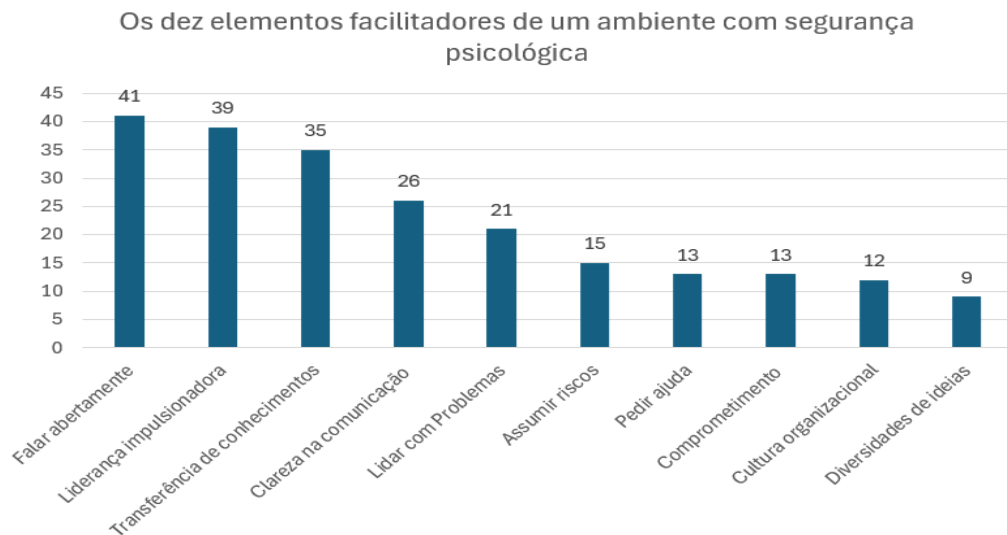


Figura 3. Os dez elementos promotores da segurança psicológica

Fonte: elaborada com base nos resultados da pesquisa, 2025.

Vale destacar que os elementos citados contribuem para lidar com um ambiente corporativo com problemas, que pode ser resolvido com novas ideias e soluções assertivas para resolução de conflitos, bem como promovendo o engajamento da equipe, como menciona a entrevistada E1 ao dizer que “*quando lidamos juntos para resolver os conflitos gera mais confiança entre os pares*”. Contextualizando, a entrevistada E17 reforça a ideia de que “*em projetos, lidar com os problemas é defender juntos um conflito, um dando apoio ao outro*”. Em ambientes de projetos, onde a complexidade e a incerteza são comuns, a capacidade de uma equipe de acessar e utilizar o conhecimento coletivo pode ser decisivo para o sucesso do projeto

(Harvey *et al.*, 2019; Xu *et al.*, 2023), o que é facilitado com os oito elementos citados para a promoção da segurança psicológica.

Neste contexto de problemas e conflitos, a grande maioria dos entrevistados apontaram a confiança como base fundamental em relação a assumir riscos, de acordo com o entrevistado E4 “*a confiança é o fator chave para que os trabalhadores consigam inovar*”. Sendo destacado pela entrevistada E15, quando ela disse que a confiança fez diferença para assumir riscos dentro da empresa “*a confiança é o fator-chave para assumir riscos e segurança psicológica ao falar com os executivos de alta patente, não tinha medo e isso me facilitou com as inovações*”. Em um mundo cada vez mais dinâmico e desafiador, onde a inovação e a criatividade são fatores-chave para sobrevivência das organizações, as interações sociais e a confiança das equipes têm se destacado como fundamentais para a promoção de resultados (Plester & Lloyd, 2023).

4.1 MECANISMOS PARA TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO EM PROJETOS

Além dos 10 elementos explorados para promoção de segurança psicológica no contexto dos projetos. A pesquisa também identificou mecanismos utilizados para transferir conhecimentos que foram citados pelos entrevistados. Na Tabela 8 estão apresentados os oito mecanismos de facilitação da transferência de conhecimento contando com a promoção da segurança psicológica.

Tabela 8. Mecanismos para a transferência de conhecimento

Mecanismos	Exemplos de evidências (citações)
Treinamentos (14 Citações)	<ul style="list-style-type: none"> • “<i>O treinamento é uma forma de facilitar a transferência de conhecimentos</i>” E19; • “<i>Quando alguém está com dificuldades ou problemas de comportamento, a empresa contrata treinamentos para trabalhar as questões</i>” E21; • “<i>O RH elabora treinamentos para melhorar comportamentos de pessoas que não conseguem trabalhar em equipe e vários outros problemas existentes</i>” E11.
Reuniões (8 citações)	<ul style="list-style-type: none"> • “<i>Fazemos reuniões mensais com os representantes de todos os departamentos, isso melhora a comunicação</i>” E8; • “<i>As reuniões são diárias, semanais e mensais, tanto com a equipe, com a supervisão e com o cliente, isso ajuda nos processos e antecipar problemas que podem acontecer</i>” E3; • “<i>Nós fazemos reuniões semanais para avaliar o projeto, e quinzenais para avaliar o comportamento da equipe</i>” E12.
Construção de Senso de propósito (5 citações)	<ul style="list-style-type: none"> • “<i>Quando se tem um objetivo, um propósito a pessoa trabalha melhor</i>” E11; • “<i>É importante passar para equipe a importância da contribuição dela, senso de propósito, isso muda tudo para melhor</i>” E6; • “<i>Estímulo o meu time a ter senso de propósito, o impacto positivo de um bom trabalho, da responsabilidade</i>” E20.

Conversas individuais para alinhamento (3 citações)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>“Tenho conversas para validação do material isso me dá mais visibilidade e alinhamento” E20;</i> • <i>“Ao conversar [com cada um] se constrói confiança” E1;</i> • <i>“Aqui na empresa tem um jargão chamada (one a one), essas conversas ajudam no alinhamento das expectativas” E13.</i>
Interações sociais (3 citações)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>“Interações sociais contínuas mantem um ambiente de segurança psicológica” E4;</i> • <i>“A empresa tem instrumentos de feedback e interações sociais para manter um ambiente seguro” E7.</i> • <i>“Ambientes de decompressão ajudam na interação social” E6.</i>
Eventos informais pós-trabalho (3 citações)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>“Eventos como churrasco, confraternização ajudam na interação entre as pessoas e melhora o ambiente de trabalho” E4;</i> • <i>“Paradas para um café, conversas fora do ambiente de trabalho melhora a convivência” E21.</i> • <i>“Os almoços quando estamos no presencial une mais a equipe” E7.</i>
Matriz de papéis e responsabilidades (2 citações)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>“A matriz de papéis e responsabilidades ajudou a aceitar os outros e criar um ambiente de maior interação” E5;</i> • <i>“Temos uma matriz de papéis e responsabilidades na empresa e isso facilita bastante” E7.</i>
Interesses pessoais (2 citações)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>“Quando tem algo que interessa, a pessoa corre atrás” E17;</i> • <i>“O colaborador tem motivação passa ensinar o serviço, passando todas as informações, principalmente quando recebe uma promoção de cargo” E21.</i>

Fonte: dados da pesquisa, 2025.

Ao longo da pesquisa foi percebido na fala dos entrevistados que as reuniões de engajamento com a equipe favorecem o clima de clareza e harmonia, conforme citou o entrevistado E4, quando ele diz que nas reuniões é preciso *“comunicação clara das tarefas é um ponto-chave, assim como a clareza de processo e comunicação entre os pares”*. Corroborando com o contexto, a entrevistada E16 acrescenta que *“as pessoas precisam ser feitas do mesmo material que a empresa, como ética, inteligência, energia e comprometimento. E essas características são reforçadas e alinhadas principalmente durante as reuniões, em que todos colocam seus pontos de vista”*. Em seus estudos, Williams e Samset (2010) argumentam que a complexidade é uma das características inerente aos projetos, o qual resulta de interações dinâmicas entre suas partes e o ambiente em que operam.

Os treinamentos organizacionais podem desenvolver habilidades técnicas e comportamentais, capacitando as equipes para assumirem funções de liderança, autogestão para conflitos, motivação, e tomada de decisões estratégicas para as necessidades do momento. A entrevistada E11 destaca o papel dos recursos humanos, quando acontecem tratativas comportamentais, mencionando que *“o RH elabora treinamentos para melhorar comportamentos de pessoas que não conseguem trabalhar em equipe e, além disso, com vários outros problemas existentes”*.

Outro mecanismo de auxílio na transferência de conhecimento é a matriz de papéis e responsabilidades. De acordo com Bergamini (2024), ela pode efetivamente mitigar conflitos e melhorar a comunicação entre as áreas. Corroborando com essa afirmação, a entrevistada E5 ressalta que *“a matriz de papéis e responsabilidades ajudou a aceitar os outros e criar um ambiente de maior interação entre as pessoas da equipe”*. A importância da organização e comunicação também é reforçada pela entrevista E2, quando ela diz que *“existem uma série de matrizes, que necessitam de autorizações, e com isso acaba tendo um bom controle interno”*.

As conversas individuais podem criar um espaço seguro entre os líderes e trabalhadores construindo oportunidades de se conhecerem melhor, promover um relacionamento de empatia e confiança. O entrevistado E11 contribuiu com esse achado dizendo que na sua empresa existe uma prática dos *“gestores conversarem individualmente com cada funcionário, para alinhar as expectativas de ambos sobre os processos e resultados esperados pela organização”*, refletindo a importância da construção de um bom relacionamento. O entrevistado E8 contribui nesta discussão dizendo que *“o maior percentual das áreas de uma empresa constitui em criar um bom relacionamento entre as pessoas, após isso os resultados acontecem”*.

As interações sociais representam um mecanismo importante para transferência de conhecimento. Neste sentido, deve ser lembrado que a performance de uma equipe de projeto pode ser definida como um processo multinível, que surge à medida que os membros das equipes se envolvem no gerenciamento de forma individual e de grupo (de Moura, dos Santos & Nogueira, 2018). Corroborando com esse raciocínio, o entrevistado E7 menciona que *“a empresa tem instrumentos de feedback e interação social que ajuda a criar um ambiente sadio”*. O engajamento promove um ambiente de confiança e harmonia, o que reforça e entrevistado (E8) quando menciona que *“meus trabalhadores se sentem tão bem entre eles que quando precisam vir trabalhar no final de semana, o clima é agradável, todos com um sorriso no rosto”*.

Com base na premissa de boa convivência, investir em programas de bem-estar, de melhorias na comunicação organizacional, horários flexíveis, benefícios abrangentes e iniciativas de desenvolvimento profissional coletivo que saem do interior das empresas, são exemplos de como as organizações podem melhorar tanto o engajamento quanto a qualidade de vida no trabalho. (Antloga et al., 2025). De acordo com o entrevistado E4 *“momentos de eventos no pós-trabalho, como churrasco, comemorações, happy hour, podem ajudar nas interações sociais entre as pessoas, mantendo um clima agradável entre todos. Isso repercute no dia a dia do trabalho, proporcionando mais engajamento”*

Outro mecanismo relevante está relacionado aos interesses pessoais. Desse modo, compreender as motivações e interesses pessoais dos membros da equipe pode ser um diferencial no aumento da confiança e da produtividade das pessoas. Conforme a entrevistada E15 destaca, ela *“procura saber como está o emocional da pessoa, tenta ajudar no que for preciso, com isso constrói um vínculo de confiança e apoio”*. Corroborando com essa afirmação, a entrevistada E17 menciona que *“a gestão de projetos recai muito sobre a inteligência emocional e o equilíbrio das pessoas dentro de uma equipe”*. Contribuindo para essa discussão, o entrevistado E14 reforça a importância *“do gestor do time estar preparado emocional e psicologicamente para lidar com as pessoas e com os problemas em harmonia”*.

Outro mecanismo importante percebido durante a pesquisa para impulsionar o engajamento e transferência de conhecimento entre as pessoas é o senso de propósito, que pode ser emulado pelo líder, por meio das motivações intrínsecas dos trabalhadores. Colaborando com esse raciocínio o entrevistado E6 relata que *“na área da saúde tem que tratar o senso de propósito das pessoas, para que haja uma disposição para acontecer a transferência de conhecimento”*. Xu *et al.* (2023) ressaltam que o clima de segurança psicológica favorece a autoeficácia na transferência de conhecimento, promovendo o conhecimento compartilhado entre os funcionários, o clima positivo da equipe que, por sua vez, facilita essa troca valiosa de ideias e informações. Os autores reforçam que quanto maior a segurança psicológica da equipe, mais forte será a relação positiva entre os funcionários que não operam no vácuo dos projetos, o que indica que o processamento de informações pode ser influenciado pelo clima da equipe (Xu *et al.*, 2023).

4.2 BARREIRAS PARA TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO NOS PROJETOS

Os resultados da pesquisa empírica também revelaram as barreiras que mais dificultam o desenvolvimento do ambiente com segurança psicológica. Vale destacar que na primeira parte desse estudo (RSL) foram apresentadas previamente 14 barreiras, e entre as principais barreiras para construção do clima de segurança psicológica foram destacadas a ansiedade, o estresse e a ocultação do conhecimento que nessa segunda fase foi substituído por (reter as informações por medo ou abuso de poder), como fatores relevantes para resistência por parte dos trabalhadores. Nessa segunda fase do estudo, nas análises das entrevistas, apareceram mais 2 elementos, conforme mencionados na Tabela 9 e evidenciados por asteriscos.

Tabela 9. Barreiras para segurança psicológica (14 Theory- Driven e 2 Data-Driven*)

Barreiras	Exemplos de evidências (citações)
Comportamento reativo por medo de assumir riscos	<ul style="list-style-type: none"> • “A gestora não tem apetite para o risco, é preciso quebrar essa cultura de fuga do risco” E1; • “Existe uma repressão velada para quem aponta riscos em projetos” E4; • “O gestor fala que pode assumir os riscos, mas tem que alinhar com ele antes, porque se der algum problema e ele não souber você estará sozinho nesse barco” E20; • “A gente participava de todas as reuniões, só que a nossa opinião era praticamente nula, então fica difícil assumir algum risco” E18; • “As pessoas têm receio de irem contra o status quo e serem punidas” E2; • “Quando assumimos algo o time tenta inverter a culpa e o acusa” E17.
Reter as informações por medo ou abuso de poder	<ul style="list-style-type: none"> • “Pessoas com mais tempo de empresa e que não conseguem se adaptar as mudanças para gestão do conhecimento, não transferem seus conhecimentos” E1; • “O tempo na empresa pode influenciar de forma negativa a transferência de conhecimento” E5; • “A saída das pessoas gerou a perda de conhecimentos” E19; • “O conhecimento como poder também aparece como um comportamento que pode minar a transferência de conhecimento” E19; • “A complexidade e novas ferramentas como a IA estão fazendo as pessoas esconderem conhecimentos. Devido ao medo de perder o emprego” E4.
Canais de comunicação fechados*	<ul style="list-style-type: none"> • “Gestão que oprime a liberdade de expressão” E17; • “Não deixar as pessoas falarem tem a ver com a vaidade do líder tóxico” E16; • “Por mais que eu ofereça um ambiente seguro, as pessoas da minha equipe não me falam quando estão incomodadas com alguma decisão minha” E20; • “A verdade é que existe sim uma hipocrisia organizacional, não temos abertura para falar sobre o que pensamos” E18; • “A falta de comunicação de cima para baixo e entre os pares, não contribui para transferência de conhecimento” E4; • “A gente sabe que tem líderes que se você falar abertamente será discriminado de alguma maneira” E16.
Insegurança em pedir ajuda*	<ul style="list-style-type: none"> • “As pessoas muitas vezes não confiam em pedir ajuda, por medo de causar problemas de julgamentos” E1; • “Tinha uma pessoa da equipe que precisava, mas não pediu ajuda numa apresentação, todos achavam que estava tudo certo e não estava, e o impacto dessa atitude foi muito negativo” E16; • “Existem pessoas que não pedem ajuda, mas não porque não existe isso dentro da área, é porque é um funcionamento dela” E21; • “Muitas vezes a pessoa se sente autossuficiente e ela acha que ela não precisa pedir ajuda, e causa muitos problemas com essa atitude” E21.
Liderança abusiva	<ul style="list-style-type: none"> • “O líder abusivo cria ambiente de insegurança em situações simples do dia a dia e durante as reuniões” E5; • “Um chefe chato perseguidor” E14; • “Tive um chefe que ficava gritando com a equipe, chamando todos de burros” E15; • “O líder gritava durante as reuniões e criava um ambiente tenso” E9.

Medo de falar abertamente	<ul style="list-style-type: none"> • “Se falarmos abertamente seremos discriminados de alguma forma” E15; • “Tínhamos medo de ir contra o status quo, então ninguém falava o que pensava” E13; • “Independente de concordar ou não temos que seguir a hierarquia” E18; • “Durante as reuniões não tínhamos liberdade para falar, porque a nossa opinião era invalidada sendo quase nula” E18.
Tendências defensivas	<ul style="list-style-type: none"> • “Tem momentos que é melhor observar, porque nem sempre vem um bom retorno do time” E2; • “Tenho muita experiência em projetos, e por mais que fazemos para garantir que as expectativas das equipes sejam atendidas é muito difícil mitigar as atitudes defensivas de algumas pessoas e isso nos traz prejuízos para inovações. E15; • “Procuro fazer o que é preciso, sem querer mudar as coisas, porque depois quem perde sou eu” E18. • “No Brasil os times são mais defensivos. É papel do gerente de projetos (líder) fazer com que as pessoas se sintam mais confortáveis para lidar com os riscos, inovar e pedir ajuda” E7.
Medo de sofrer constrangimentos	<ul style="list-style-type: none"> • “Os líderes são tratados como trabalhadores de tarefas e não do conhecimento, dá medo de ser mais constrangido diante da equipe” E5. • “Evitávamos dar muita opinião, ou tentar mudar alguma coisa porque com certeza vamos sofrer em algum momento retaliação” E18. • “As pessoas não se abrem logo no início, tem receio de censurada” E5.
Estresse	<ul style="list-style-type: none"> • “Com tanto estresse, já estou no estágio do remedinho” E17. • “A realidade do corporativo é muito diferente, somos pagos para fazer e pronto, independente das horas que você ficará a mais ou do quanto de trabalho você tenha” E18; • “Trabalhar com projeto é muito estressante, falta recurso, o prazo é estreito e muda muito as equipes, tem que gostar mesmo, dar o sangue” E15.
Ansiedade	<ul style="list-style-type: none"> • “Fui diagnosticada com transtorno de ansiedade” E17. • “Lidar com as pessoas é complicado, nem todos estão dispostos a se comprometerem com o projeto e isso gera muita ansiedade” E10; • “Hoje faço terapia, meditação, para trabalhar com projeto é saber lidar com pressão” E1.
Comportamento hostil	<ul style="list-style-type: none"> • “Quando assumi a equipe percebi em algumas reuniões o líder anterior gritava, chamava o pessoal de burro pra baixo, estou tentando mudar o clima, mas é um grande desafio” E17; • “Se a liderança identifica o erro como um problema, ela mina a transferência de conhecimento” E6; • “Uma vez senti que meu líder era grosseiro e hostil porque não queria me deixar brilhar mais que ele, principalmente nas reuniões” E17.
Incerteza sobre o que fazer	<ul style="list-style-type: none"> • “Percebemos que muitas pessoas têm incerteza sobre o que fazer porque fica no comodismo e não se atualiza” E4; • “Quando você está numa área de gestão de projetos é muito comum ter um grupo de definem as evoluções e melhorias, mas nem sempre eles ouvem as opiniões da equipe, por isso muitas pessoas têm receio de falar o que pensa” E17. • “Nas reuniões com o cliente ficamos armados para falar ou sobre o que fazer, pois ele sempre terá razão” E3.
Medo e insegurança de sofrer punições	<ul style="list-style-type: none"> • “As pessoas que estão inseguras não conseguem se expressar, ou dar sugestões para mudanças e inovações, porque nem sempre são vistos com bons olhos pelo superior” E7; • “Teve um projeto que mudei algumas coisas para avançar, mas seguindo as normas, conseguimos entregar e deu certo. Mas o líder da época não gostou e no próximo projeto me enviou para Manaus, longe de tudo, sofri demais e hoje sigo fazendo o que é para fazer” E18. • “Você tem que ter muita certeza do que vai fazer, e mesmo assim nunca se sabe o que pode acontecer, é complicado” E5.

Conflito geracional	<ul style="list-style-type: none"> • “Essa geração mais nova é difícil de se manter engajada, temos reuniões de alinhamento toda semana e mesmo assim é complicado darem o melhor” E12; • “Precisei mudar a rota de gestão com a geração Y e Z, eles não estão preocupados em construir carreira, pensam em viver, se divertir, o trabalho não é o foco principal deles” E17; • “A questão de idade é cultural, trabalho com indianos e chineses além dos brasileiros, e o comprometimento é muito maior por parte desses estrangeiros, ficam até tarde, trabalham nos finais de semana quando precisa. Já com o pessoal daqui só os mais velhos é que compreendem as necessidades das entregas” E10.
Distanciamento pelo poder	<ul style="list-style-type: none"> • “Nos projetos, existem conhecimentos que são usados como fonte de poder e há um distanciamento pelo detentor” E5; • “É complicado lidar com pessoas que tem um poder maior que o seu, e usam disso para prejudicar os outros” E18.
Sentimento de solidão	<ul style="list-style-type: none"> • “O líder cuida, mas quem cuida do líder? Na verdade, estamos sozinhos nas tomadas de decisões, o apoio faz falta” E15; • “Às vezes o nível gerencial não entende a fundo as tarefas e ficamos sozinhos” E18.

Fonte: dados da pesquisa, 2025.

Com base nos resultados apresentados pode-se dizer que os efeitos de uma liderança abusiva podem incorrer em comportamentos de insegurança por parte da equipe. Essa situação interfere na disposição para pedir ajuda, bem como no medo de sofrer represálias e até mesmo perder o emprego. A entrevistada E1 confirma essa situação quando menciona que *“as pessoas muitas vezes não confiam em pedir ajuda, pois isso pode lhe causar problemas de julgamentos negativos”*. Corroborando com esse raciocínio, o entrevistado E7 diz que *“no Brasil os times são mais reativos, então é papel do gerente de projetos fazer com que as pessoas se sintam confortáveis para lidar com os riscos e pedir ajuda, mas é muito difícil”*.

Outro fator decorrente do clima tenso e abusivo é o medo das pessoas em falar abertamente sobre o que pensam e serem punidas, conforme relata a entrevistada E1 quando ela diz que *“a gente sabe que tem líderes que se você falar abertamente sobre o que você pensa, será discriminado de alguma forma, então acaba sendo melhor não falar nada”*. Essa ideia é reforçada pelo entrevistado E13, quando ele menciona que *“as pessoas têm receio de ir contra o status quo e ser punido”*. Edmondson e Bransby (2023) indicam que atitudes defensivas geradas pelo medo e ansiedade dentro de um clima de baixa segurança psicológica pode impactar no processo de aprendizagem, concentração e realização de objetivos partilhados para resolução de problemas.

Portanto, os resultados indicam que as organizações com baixa segurança psicológica enfrentam sérios prejuízos, gerando estresse e ansiedade que podem comprometer seu desempenho e a satisfação das equipes, como por exemplo, o medo de assumir riscos e sofrer punições. De acordo com o entrevistado E4, *“existe nas empresas uma repressão velada para*

quem aponta os riscos em projetos". Corroborando com essa afirmativa, a entrevistada E18 ressalta que *"nossa opinião não é levada em consideração, e encontram alguma forma de voltar o problema para nós"*. Ainda dentro desse contexto, a entrevistada E17 reforça dizendo que *"o chefe diz que ela poderia ter feito diferente, e acaba invertendo a culpa para ela"*.

Quando o canal de comunicação se fecha em decorrência dos comportamentos hostis da liderança acontece um sentimento de solidão e desamparo, e independentemente da idade os trabalhadores demonstram comportamentos reativos por medo de assumir riscos e sofrer constrangimentos. Como relata a entrevistada E18, quando diz que *"Por medo de sofrer alguma retaliação e até mesmo perder o emprego não levamos para frente a descoberta dos erros ou até mesmo propondo alguma inovação e depois ter que assumir sozinhos o risco caso der alguma coisa errada"*. Corroborando com esse contexto, a entrevistada E16 reforça dizendo que *"Aqui na empresa colocamos o pessoal para refletir quando acontecem erros, principalmente a geração mais nova que é mais reativa a pressão. Apesar que com os mais velhos acontecem a mesma coisa. Então, procuramos chamar todos para conscientização do impacto e gravidade do negócio"*.

Nota-se que a hostilidade é muitas vezes velada pela liderança e pelas pessoas dentro das equipes de trabalho, parecendo fazer parte do processo dentro ambiente do projeto. As barreiras incentivadas pelo medo e insegurança, faz com que as pessoas tenham incerteza sobre o que fazer e não se posicionem, apresentando tendências defensivas e guardando para si os conhecimentos. Além disso, o entrevistado E4 acrescenta dizendo que *"a complexidade e as novas ferramentas como a IA estão fazendo com que as pessoas escondam conhecimentos, pelo medo de perder o emprego"*. Ainda nesse contexto, a entrevistada E18 colabora reforçando que *"existem pessoas que acham que se ela ensinar o que sabe, a outra pessoa vai pegar o lugar dela"*. Adicionalmente, outra forma de retenção do conhecimento é o distanciamento pelo uso inadequado do poder, conforme menciona a entrevistada E19 quando diz que *"tem pessoas que usam o conhecimento como fonte de poder, e esse comportamento mina a transferência do conhecimento"*.

As 16 barreiras supracitadas demonstram o desafio que é promover segurança psicológica no contexto de projetos. Aspectos como relações de poder e sentimentos de medos interferem de forma negativa na transferência de conhecimento, o que por sua vez é um problema em projetos pela sua natureza de serem únicos. Por outro lado, uma vez que seja possível superar essas barreiras, são gerados benefícios compreendidos nesta pesquisa como consequentes que auxiliam na transferência de conhecimento nos projetos. Na próxima seção são explorados estes consequentes.

4.3 CONSEQUENTES DA PROMOÇÃO DA SEGURANÇA PSICOLÓGICA PARA TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO

Com base no que foi relatado pelos entrevistados sobre a promoção da segurança psicológica para transferência de conhecimento no contexto de projetos, foram evidenciados alguns resultados aqui descritos como consequentes. A Tabela 10 apresenta esses consequentes e suas respectivas evidências.

Tabela 10. Consequentes da promoção da segurança psicológica para transferência de conhecimento

Consequentes	Exemplos de evidências (citações)
Segurança em transferir conhecimento (21 citações)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>“Promover eventos para construção de ambientes de escuta e respeito, gera transferência de conhecimento entre as pessoas”</i> E6; • <i>“O conhecimento obtido em momentos informais como na hora do café e do almoço”</i> E7; • <i>“Os treinamentos são formas de se transferir conhecimentos”</i> E19; • <i>“Dinâmicas, almoços, encontros, interações sociais informais constroem segurança para falar, se comunicar e isso facilita a transferência de conhecimento”</i> E4.
Falar abertamente (18 citações)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>“As pessoas têm liberdade para falar, todo mundo fala com todo mundo, perguntam, tiram dúvidas, agregam uns com os outros”</i> E16; • <i>“Falamos abertamente, propomos soluções, não concordar com tal situação ou regras, e as ideias surgem muito durante as reuniões”</i> E21; • <i>“A interação entre as pessoas da equipe e de outras áreas facilitam na resolução de alguma situação, ter a liberdade de falar sobre as ideias é muito importante”</i> E9; • <i>“Quando o líder é um facilitador o time interage melhor, fala sobre os pontos do processo, trazem ideias de projetos anteriores que já trabalharam”</i> E15.
Clareza na comunicação (13 citações)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>“Clareza sobre onde a empresa está indo e atrelado ao propósito de vida das pessoas, isso traz engajamento, e não apenas com aumento de salário”</i> E11; • <i>“A comunicação é fundamental, e tudo ser muito claro desde o início do projeto”</i> E12; • <i>“Dentro de um processo de gestão a comunicação clara representa muito”</i> E9; • <i>“A comunicação clara das tarefas é um ponto-chave, no processo de comunicação entre os pares”</i> E4.
Ambiente com segurança psicológica (12 citações)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>“Um ambiente sadio é um lugar onde as pessoas são respeitadas pelo que elas são, independente do cargo em que ocupam”</i> E18; • <i>“O ambiente em que eu trabalho é seguro, posso tirar dúvidas, tudo é muito tranquilo”</i> E21; • <i>“Um ambiente aberto é um lugar com segurança psicológica”</i> E11; • <i>“A base para se ter um ambiente tranquilo e saudável é as pessoas se tratarem bem, com muito respeito, independente da hierarquia”</i> E9.
Liderança confiante vai cascadear para a equipe (12 citações)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>“Vai trabalhar o emocional das pessoas para mitigar os problemas relacionados a pressão dos projetos”</i> E6; • <i>“Temos ferramentas de feedback onde o líder cria interação e contribui para um bom ambiente entre as equipes”;</i> • <i>“As lideranças de cima impactam na construção de um ambiente com segurança psicológica e isso vai cascadear para toda equipe”</i> E1; • <i>“A comunicação é feita para todos os líderes da empresa, e eles vão cascadear para suas equipes, procurando apoiá-los em tudo que for necessário, com confiança”</i> E8.

<p>Cultura organizacional mais aberta (10 citações)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “Aqui na organização as pessoas quando precisam vir trabalhar no final de semana, vem com sorriso no rosto, e isso independente das horas extras” E8; • “A cultura e o ambiente são usados para promover um sentimento de necessidade de transferência de conhecimento” E16; • “A cultura influencia a capacidade do líder na construção de um ambiente com segurança psicológica” E19; • “Nós temos a cultura de falar a verdade, de não precisar esconder nada, nos apoiarmos” E8.
<p>Ver os erros como oportunidade para melhorar (9 citações)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “Muitas vezes os processos precisam ser redesenhado, e só percebemos a necessidade diante dos erros” E8; • “Uma vez por mês os líderes se fecham em uma sala por 4 horas e revisam os problemas que ocorreram encontrando soluções e aprendizados de melhorias” E11; • “A maioria dos problemas acontecem na fase de execução, então alinhamos juntos sobre os erros que já aconteceram e criamos pontos de estratégias para errar menos” E18.
<p>Valorização das ideias (6 citações)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “Apoiamos as ideias, pois se ela trazer bons resultados eu como líder também vou conseguir os meus resultados” E17; • “Aqui na empresa incentivamos as pessoas a trazerem ideias, e as melhores são apresentadas para todas as equipes e a pessoa é premiada” E8; • “Temos um programa de melhoria contínua PMC, onde há um grande incentivo por trazerem ideias” E8.
<p>Equipe motivada e engajada (4 citações)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “Como gestor farei o que for necessário para motivar e engajar meu time, garantindo o cuidado para não conduzir ao estresse para atender a um objetivo” E10; • “O pessoal mais velho dos 35 aos 60 são mais engajados e comprometidos” E10; • “Falar pessoalmente com cada pessoa, olhando nos olhos e apoiando gera engajamento e a equipe fica mais motivada” E15.
<p>Confiança em inovar (2 citações)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “A motivação em inovar dentro do ambiente corporativo pode dar melhor posicionamento maior visibilidade no mercado de trabalho” E17; • “Estamos implantando dentro da empresa uma startup, é necessário ter confiança para inovar, mexe muito com a cabeça dos executivos” E9.

Ao longo das entrevistas, nota-se que a promoção da segurança psicológica pode gerar mecanismos que facilitam a transferência de conhecimento em projetos, como mencionados na Tabela 8, onde foram identificados os dez mecanismos relatados pelos entrevistados. As organizações que cultivam um ambiente psicologicamente seguro tendem a ter equipes mais motivadas e engajadas. O entrevistado E6 reforça este entendimento quando cita a importância de “construir ambientes seguros onde o olhar é para as pessoas e não somente para os processos”. Seguindo essa mesma premissa, a entrevistada E15 menciona que “a base para ter um ambiente de tranquilidade é estar trabalhando num lugar saudável, onde todo mundo se trata bem, com respeito independente da hierarquia”.

Ahmad *et al.* (2022) dizem que o engajamento no trabalho promove um estado de espírito positivo, fortalecendo o comprometimento e desempenho dos indivíduos, desenvolvendo uma comunicação mais aberta e beneficiando além das pessoas, os resultados como um todo. Corroborando com esse raciocínio, a entrevistada E15 menciona que “quando se trabalhava em um ambiente agradável, onde as pessoas relacionam-se bem o engajamento acontece e tudo fica mais fácil de aprender e dividir as informações e direcionamentos”.

Outro fator que contribui como consequente para um clima de apoio e segurança, é a transmissão com clareza das informações promovidas por uma liderança confiante, a qual irá cascatear para as equipes da melhor maneira as instruções. De acordo com Sabrina (2023), o apoio dos líderes promove uma cultura de partilha de conhecimento, ao melhorar as redes de comunicação também incentiva a troca de informações, desenvolvendo a criatividade e adaptabilidade entre os funcionários. Corroborando com esse contexto, a entrevistada E19 acrescenta que *“a cultura influencia a capacidade do líder na construção de um ambiente com segurança psicológica”*.

Contextualizando sobre a importância da clareza na comunicação, Rocha e Luz (2020) dizem que é ter a capacidade para ouvir, compreender o que o outro deseja comunicar, de saber interpretar o que realmente se deseja. Dentro das organizações, a comunicação pode acontecer pelo contato direto, interações sociais, por documentos escritos e meios eletrônicos. Contribuindo para esse contexto, o entrevistado E4 diz que *“é fundamental a clareza de processo e comunicação entre os pares”*. Corroborando esse entendimento o entrevistado E11 reforça dizendo que *“a comunicação clara das tarefas é um ponto-chave, as pessoas precisam saber o que a organização espera do trabalho delas”*.

Em relação a valorização das ideias, Mehmood *et al.* (2022) chamam a atenção em relação ao processo de criatividade das equipes, onde a criatividade não é apenas a soma das ideias criativas dos trabalhadores individuais, mas também inclui a partilha de informações entre os membros da equipe, desenvolvendo a criatividade das equipes na busca por soluções. Contribuindo para discussão, o entrevistado E8 menciona que *“na empresa as ideias são valorizadas e recompensadas, quando a ideia da pessoa é escolhida ela será compartilhada por todos no grupo, e a pessoa muitas vezes ganha um bom prêmio para incentivar a continuidade de novas ideias”*.

Dentro desse clima de segurança psicológica há um maior envolvimento dos profissionais nos projetos, estando eles mais propensos a colaborar com as inovações, assumir riscos e transferindo conhecimentos. Isso posto, cada indivíduo no projeto se compromete com o sucesso coletivo por oferecer ideias mais eficazes, criativas e resilientes. Ainda nesse sentido, Edmondson e Bransby (2023) destacam que quando os trabalhadores se sentem seguros e valorizados conseguem expressar melhor as suas ideias, falando abertamente fazendo perguntas, dando sugestões e inclusive admitindo seus erros sem medo de rejeição ou julgamentos. Dentro desse contexto, a entrevistada E19 relatou que *“as gerações mais novas conquistaram mais liberdade para falar, propondo ideias sem medo de julgamento ou punições, isso facilitado pelo ambiente que tem a cultura de segurança psicológica”*.

Os efeitos de um ambiente de alta segurança psicológica, é a promoção de uma cultura organizacional mais aberta, permitindo que os membros das equipes utilizem os conflitos e erros nas tarefas de forma a gerar aprendizados, propondo novas ideias, mais criativas, inovando e discutindo as decisões sem levar os desafios para o lado pessoal. Corroborando com este contexto, o entrevistado E7 diz que *“o ambiente ideal é aquele em que as pessoas entendem que os problemas não devem ser levados para o lado pessoal”*. Acrescentando, a entrevistada E18 relata que *“em um ambiente sadio as pessoas são respeitadas pelo que elas são e não somente pelo cargo em que ocupa, todos sentimos segurança para tratar os assuntos, propor ideias e soluções”*.

Os estudos dessa pesquisa apontaram que o clima de confiança, engajamento e motivação entre as pessoas das equipes nos projetos são favorecidos por organizações com a cultura de segurança psicológica, apresentando com isso maior facilidade para transferência de conhecimento. Dessa forma, aumentando a capacidade de melhorias nos processos de inovação e desempenho organizacional (Xu *et al.*, 2023). Corroborando com essa ideia, Edmondson e Bransby (2023) destacam que ambientes com alta segurança psicológica promovem a transferência de conhecimento, especialmente quando envolve elevado risco interpessoal.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E PROPOSIÇÃO DO MODELO CONCEITUAL

Os resultados desta pesquisa revelaram que pode ser evidenciada a transferência de conhecimento no ambiente de projetos, só que ela aparece mais no contexto do conhecimento explícito. Esse tipo de conhecimento refere-se às informações que podem ser facilmente articuladas, documentadas e disseminadas em manuais, procedimentos, dados, relatórios, reuniões, vídeos gravados e treinamentos. Nesse sentido, o conteúdo das entrevistas permitiu perceber que há uma pré-disposição para que o conhecimento explícito seja transferido, mas com restrições, pois o conhecimento também é visto como fonte de poder, e quando há um clima de insegurança psicológica as pessoas retêm com elas qualquer tipo de conhecimento. Portanto, o sentimento de se desprender de todo o conhecimento não é uma realidade, como evidenciado nas entrevistas.

Com relação ao conhecimento tácito, o seu acesso é ainda mais complexo, por envolver intuições, habilidades e experiências que são próprias das pessoas envolvidas nos projetos, sendo então difícil de formalizar e de transmiti-los. De acordo com Nonaka e Takeuchi (2007), a criação do conhecimento organizacional pode ser definida como a transformação do conhecimento tácito, que é abstrato e difícil de ser transformado em conhecimento explícito, que é mais facilmente codificável, acessado e documentado. Relacionando a ideia dos autores com a fala dos entrevistados ficou evidente que o desafio maior no processo de transferência de conhecimento encontra-se em acessar o conhecimento tácito, que está contido nas pessoas e desempenha um papel-chave na inovação, criatividade e tomada de decisão dentro das empresas (Gomes et al. 2024).

Outro aspecto observado nas entrevistas é que a busca pelo acesso ao conhecimento nos projetos nem sempre é um objetivo, como foi evidenciado nas falas dos entrevistados. Os entrevistados relatam que muitas vezes por motivos de sentimentos de medo, ansiedade e hostilidade, bem como a manutenção de uma estrutura de poder pelos gestores, faz com que seja promovido um ambiente de insegurança psicológica como barreira para transferência de conhecimento. Correa, Silva e Scafuto (2023) e Moraes, Silva e Oliveira (2020) destacam a dificuldade de transferência de conhecimento de forma geral, reforçando o grande desafio para acessar o conhecimento tácito. Os autores ainda reforçam que as interações sociais representam o principal mecanismo para transferência do conhecimento tácito nos projetos.

Nesse estudo foi observado ainda que a transferência do conhecimento tácito acontece principalmente em momentos em que os profissionais são influenciados pelos seus interesses

personais, no qual existe uma motivação intrínseca para que a pessoa repasse seus conhecimentos, como por exemplo, uma promoção para um novo cargo. Além disso, o profissional também pode sentir a necessidade de transferir seus conhecimentos para conseguir capacitar seu sucessor no mesmo nível de informações. Ou seja, ela acontece sim, mas, com algum fator de ganho pessoal, do contrário, guardar para si conhecimento se torna um ativo usado como fonte de poder. Nota-se que essa situação foi observada na fala de grande parte dos entrevistados, o que implica em desvantagens e prejuízos para as organizações na condução de seus projetos ao limitar o acesso ao conhecimento.

Vale destacar que o conhecimento é um fator crítico para o sucesso dos projetos, pois a sua gestão permite a adaptação e a aplicação de técnicas e ferramentas adequadas as circunstâncias específicas de cada projeto (Pinto & Slevin, 1988). O impacto do conhecimento na performance de um projeto, de acordo com Turner e Müller (2005), está diretamente relacionado à competência da equipe em termos de conhecimento sobre as práticas de gerenciamento de projetos, técnicas específicas e habilidades interpessoais. Corroborando essa discussão, Xu *et al.* (2023) e Shaheen, Gupta e Zeba (2024) concluem que trabalhadores estimulados pela confiança e motivação intrínseca conseguem propor ideias inovadoras e criativas relacionadas as tarefas atuais em seu ambiente de trabalho.

Como principal achado na pesquisa foi evidenciado que a transferência de conhecimento pode ser facilitada por um ambiente com segurança psicológica. De acordo com Khan (2020) quando o funcionário está psicologicamente seguro, ele utiliza métodos para executar as tarefas de forma a beneficiar a organização. Corroborando essa ideia, foi percebido que as falas dos entrevistados demonstraram o potencial dos elementos anteriormente apresentados, como falar abertamente, liderança impulsionadora, transferência de conhecimento, clareza na comunicação, lidar com os problemas, assumir riscos, pedir ajuda, comprometimento, cultura organizacional e diversidade de ideias. Com base nesses elementos, destaca-se a importância de um ambiente psicologicamente seguro, que estimule a criatividade e a aprendizagem contínua entre as pessoas que trabalham lado a lado em projetos, envolvidas na construção de sentido de novos estímulos para a transferência de conhecimento (Goswami & Agrawal, 2023; Edmondson & Lei, 2014).

Neste contexto, se faz necessário compreender que as práticas de gestão do conhecimento em projetos são fundamentais para garantir que as lições aprendidas sejam capturadas, compartilhadas e aplicadas, promovendo a melhoria contínua e o sucesso do projeto (Ackermann *et al.*, 2007). Nota-se que a transferência de conhecimento é ela própria um dos elementos da segurança psicológica, pois ao evidenciar que o ambiente possui transferência de

conhecimento, as pessoas se sentem mais confortáveis para também transferir o que sabem em uma relação de reciprocidade. De acordo com Edmondson e Bransby (2023), dentro de um clima de segurança as pessoas se sentem seguras para falar abertamente sem medo de sofrer represálias, e essa confiança gera engajamento entre as pessoas da equipe.

Nessa pesquisa percebeu-se que dentro do ambiente de projetos o líder aparece como uma figura central, um agente facilitador que pode tanto promover como barrar a segurança psicológica e transferência de conhecimento entre as pessoas no ambiente de projetos. Rego et al. (2024) mencionam que líderes que são mais receptivos as opiniões dos funcionários estimulam um bom ambiente de trabalho, incentivando a criatividade e inovação, bem como desafiando o *status quo*. Compreende-se ainda nesta pesquisa que o líder não é o único responsável para a promoção da segurança psicológica, mas ele tem um papel-chave para disseminar esse clima, estando apoiado pela cultura organizacional e demais membros das equipes. Alinhado a essa ideia, Mehmood et al. (2022) chamam a atenção em relação a importância do apoio dos líderes no processo de criatividade das equipes, onde a criatividade não é apenas a soma de novas ideias dos trabalhadores, mas também inclui a partilha de informações entre os membros da equipe, desenvolvendo a criatividade das equipes na busca por soluções e conhecimentos.

Esses pontos são reforçados por Nonaka e Takeuchi (2007), quando os autores dizem que o gerenciamento do conhecimento é essencial para criação de um ambiente onde a inovação possa prosperar, pois as decisões informadas contribuem para o resultado de um sólido entendimento do contexto e dos desafios do projeto. Nota-se que a construção de uma cultura organizacional mais aberta dentro de um clima de segurança psicológica, facilita o engajamento e a satisfação dos funcionários, resultando em um ambiente de trabalho mais produtivo e colaborativo. Essa situação estimula discussões explícitas das diferentes opiniões e pontos de vistas, impactando na redução de conflitos e aumentando a capacidade de resolução de problemas, o que também ajuda a promover um bem-estar psicológico nas pessoas, como destacaram Chandrasekaran e Mishra (2012) e Zawadzki et al. (2024).

Portanto, pode-se dizer com base nas análises das entrevistas que o sentimento das pessoas é um direcionador relevante para a transferência de conhecimento. Assim, no contexto dos projetos, a segurança psicológica pode possibilitar benefícios e oportunidades para as pessoas superarem atitudes defensivas e se concentrarem na realização de objetivos compartilhados e resolução de problemas sem autoproteção excessiva (Edmondson & Bransby, 2023). Ao longo desse estudo foi evidenciado o impacto positivo de um ambiente com segurança psicológica para a transferência do conhecimento, nele as pessoas se sentem seguras

para serem elas mesmas, podendo dar opiniões, e se expressar sem medo de punições, restrições ou julgamentos. Nesse mesmo sentido, Ramalho e Porto (2021) e Edmondson e Lei (2014) destacam o impacto positivo da liberdade de expressão e facilidade nas trocas de informações entre as equipes, promovendo a construção de um espaço de confiança e engajamento, levando aos melhores resultados em projetos complexos.

Outro fator observado como importante na pesquisa foi a relevância da clareza na comunicação, muitos profissionais não sabem o que a organização espera deles, bem como não possuem consciência muitas vezes da relevância que cada processo em que ele está sendo responsável pode gerar de impacto dentro do projeto. Alguns dos entrevistados mencionaram que sempre que entra alguém dentro da equipe eles fazem questão de construir junto com a pessoa um senso de propósito dentro da função que será exercida. Esse contexto dentro de um ambiente de trabalho psicologicamente seguro favorece aos funcionários que se arrisquem mais, se expressando de forma honesta e profissional, aumentando o clima de motivação e satisfação no ambiente de projetos (Goswami & Agrawal, 2023). Além disso, mesmo diante do estresse, da pressão que envolve o ambiente de projeto, existe um senso de pertencimento e motivação para seguir e entregar os resultados.

De acordo com as análises das falas dos entrevistados e reforçando com a literatura, a percepção que fica é a de que o clima de segurança psicológica pode facilitar o envolvimento dos profissionais nos projetos, estando eles mais propensos a colaborar com as inovações, assumir riscos e a transferir conhecimentos, se comprometendo com o sucesso coletivo por oferecer ideias mais eficazes, criativas e resilientes. De acordo com Newman, Donohue e Eva (2017), a segurança psicológica é um conceito-chave no ambiente de trabalho, ao referir-se à percepção dos membros das equipes de que é seguro assumir riscos interpessoais. Kahn (1990) argumentou que a segurança psicológica ajudava as pessoas a se entregarem ou se expressarem de forma física, cognitiva e emocionalmente durante o desempenho de seus papéis, ao invés de se desligarem ou se retirarem em defesa própria. Outro fator de motivação é o estilo de liderança, o qual pode influenciar o empenho da equipe, mesmo diante de uma organização cuja cultura seja forte (Edmondson & Lei, 2014).

Apesar das inovações e mudanças constantes da tecnologia, o contato direto entre as pessoas e apoio das lideranças ainda são fatores que constroem um sentimento de confiança e engajamento. Conforme contextualizam Rocha e Luz (2020), apesar do imenso desenvolvimento das tecnologias comunicacionais, o contato direto continua sendo insubstituível como instrumento de comunicação. Existem sinais e indícios, voluntários ou involuntários, que somente são proporcionados pelo contato direto, como a percepção de um

gesto, um olhar, um franzir de testa, um sorriso, a postura ou o modo de trajar. Ainda neste contexto de interações, os entrevistados reforçaram o quanto o apoio de superiores e das equipes favorecem o desenvolvimento e progresso dentro do projeto. Ou seja, o líder é um impulsionador e disseminador, mas ele também sente a necessidade de receber apoio e *feedbacks* construtivos tanto dos seus superiores quanto da equipe de trabalho. Isto posto, se faz necessário o engajamento e senso de propósito do time, que em conjunto com as lideranças vão cascadeando e retroalimentando a cultura de segurança psicológica dentro da organização por meio das interações sociais.

Outro fator que pode agregar para troca de conhecimentos relaciona-se a segurança emocional dos funcionários. De acordo com Khan (2020), o empoderamento psicológico eleva o nível de motivação das equipes, ajudando no compartilhamento de informações importantes relacionadas ao trabalho para o alcance dos resultados desejados. Os dados da pesquisa evidenciaram que o ambiente com segurança psicológica facilita comunicação e a transferência de conhecimento entre as pessoas, e por meio da figura apoiadora do líder impulsionador cria-se um ambiente de confiança.

Corroborando esses argumentos, Sabrina (2023) acrescenta que o apoio dos líderes promove uma cultura de transferência de conhecimento, ao melhorar as redes de comunicação também se incentiva a troca de informações, desenvolvendo a criatividade e adaptabilidade entre os funcionários. Com base nas informações apresentada é possível validar as ideias inicialmente levantadas na revisão de literatura, o que permite também desenhar um modelo conceitual dos achados desta pesquisa. Na próxima seção é apresentada representação gráfica dos achados desta pesquisa.

5.1 MODELO DE PROMOÇÃO DE SEGURANÇA PSICOLÓGICA PARA TRANSFERÊNCIA DE CONHECIMENTO EM PROJETOS

Com base nas análises realizadas, chegou-se à conclusão de que os cinco pilares estudados interagem de tal forma a explicar como funciona a promoção da segurança psicológica para transferência do conhecimento no contexto de projeto. Esses cinco pilares têm a (i) transferência do conhecimento como elemento central, sendo constituído também pelos (ii) elementos da segurança psicológica, (iii) mecanismos, (iv) barreiras e (v) consequentes.

Vale destacar que para que a transferência do conhecimento aconteça existe um processo que inicialmente é estimulado pelos elementos da segurança psicológica, como por

exemplo, o sentimento de apoio de um líder impulsionador, que além de assumir riscos, desenvolve por meio da clareza na comunicação com as equipes um sentimento de apoio onde as pessoas conseguem lidar com os problemas e trazer inovações sem medo de serem punidas por se expressarem.

Durante as entrevistas, observou-se que a grande maioria dos profissionais entrevistados relataram que dentro do ambiente de projetos existe muito estresse, pressão pelos prazos e tudo precisa acontecer de forma rápida e precisa. Entretanto, se as pessoas interagirem bem, sentindo inclusive o apoio da liderança, a qual também faz parte da equipe tudo acaba fluindo, mesmo diante da ansiedade e pressão pelos resultados. Dentro do contexto dos projetos foi percebido que quando as pessoas se sentem confiantes e seguras, tendo clareza nos processos, conseguem desenvolver um senso de responsabilidade e propósito, contribuindo para inovações e mitigando riscos e prejuízos para as organizações.

Ao observar a Figura 4, pode-se evidenciar que da mesma forma em que existem os elementos que funcionam como impulsionadores e facilitadores para promoção de um clima de segurança psicológica, também existem as barreiras, como por exemplo, motivados pelos efeitos causados por uma liderança abusiva, em que pode incorrer em comportamentos de insegurança por parte da equipe.

O modelo proposto na pesquisa destaca alguns meios que podem facilitar para que as interações aconteçam, dentre eles estão as conversas individuais, lembrando que as pessoas possuem características únicas e que nem sempre conseguem se abrir de forma coletiva, outras podem se destacar por meio das interações em momentos informais e de desconpressão, como eventos pós-trabalho, bem como pela compreensão de motivações de interesses pessoais.

As sugestões mencionadas no modelo podem funcionar de forma diagnóstica para as empresas, ressaltando que as pessoas possuem características individuais intrínsecas e mesmo funcionando em grupo tem suas peculiaridades. Com isso, um olhar treinado por parte de líderes, dos recursos humanos ou equipes de apoio podem fazer diferença na compreensão de quais meios podem melhor funcionar nos processos de cada instituição. Por outro lado, os profissionais nos projetos podem ser influenciados pelo medo de falar, de pedir ajuda e sofrer punições, chegando até a perderem o emprego, ou mesmo abandonarem o projeto. Agarwal e Anantatmula (2022) dizem que a liderança abusiva dentro do contexto de gerenciamento de projetos pode acontecer em decorrência da pressão cotidiana, estresse, instabilidade emocional de líderes autoritários, inflexíveis e hostis.

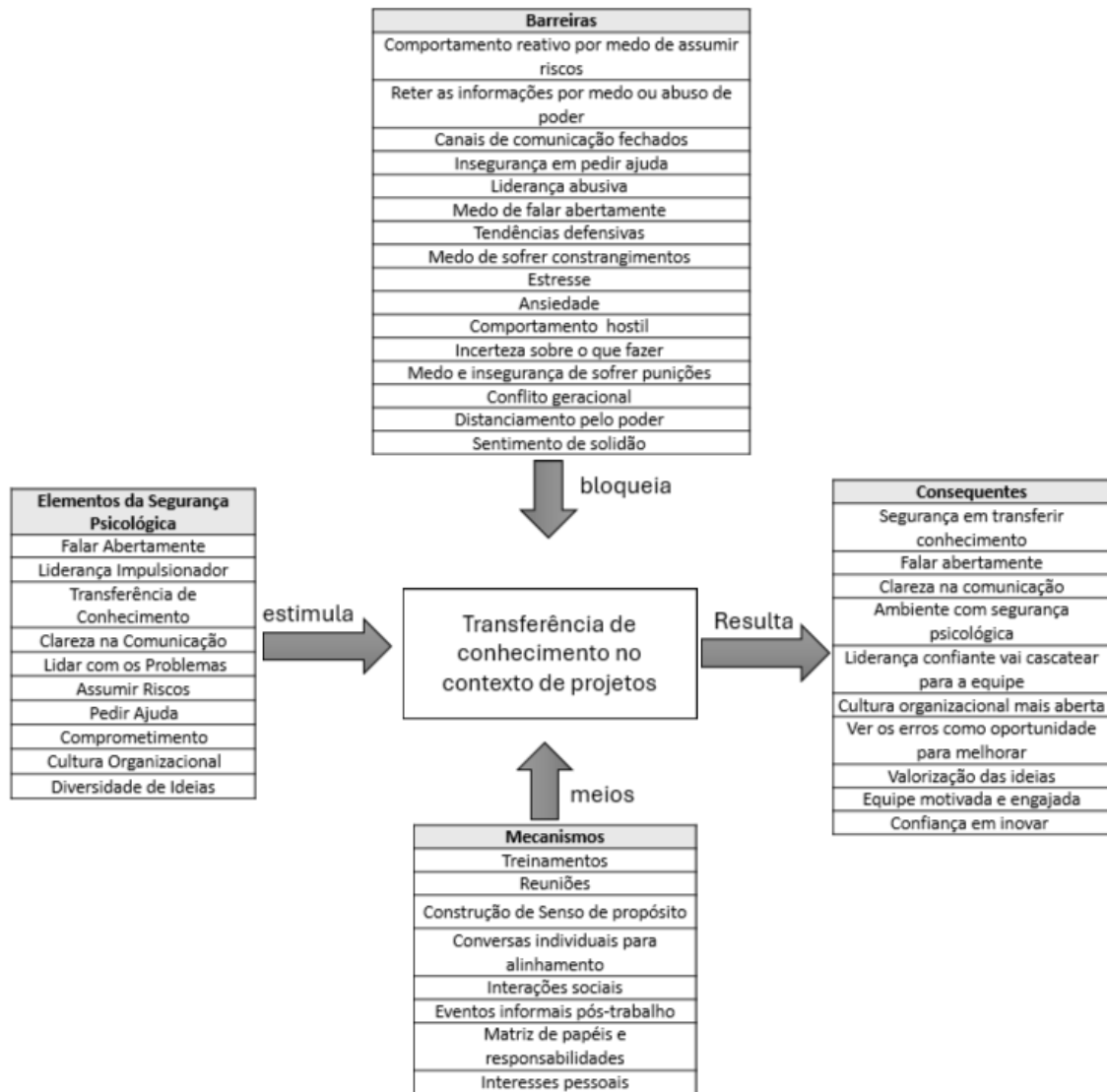


Figura 4. Modelo conceitual de segurança psicológica para transferência de conhecimento em projetos

Os estudos da pesquisa apontaram que a transferência do conhecimento pode acontecer por meio de treinamentos; reuniões; construção de senso de propósito; conversas individuais para alinhamento; interações sociais; eventos informais pós-trabalho; matriz de papéis e responsabilidades e interesses pessoais. Durante as entrevistas um dos fatores relevantes foi perceber o quanto o senso de propósito pode ser um diferencial na conscientização e comprometimento do profissional, onde a realização do trabalho pode impactar no salvamento de uma vida em um hospital, ou parar toda uma linha de produção em uma indústria pelo não cumprimento dos prazos. Ou até então, ter um olhar atendo as motivações pessoais dos trabalhadores, isso pode ser um divisor de águas no incentivo de quem ainda não conseguiu ter a confiança de transferir totalmente o seu conhecimento dentro de um processo ou para uma solução.

Vale lembrar que o objetivo dessa pesquisa envolvia compreender como a promoção de segurança psicológica pode auxiliar na transferência de conhecimento no contexto de projeto. Com base no estudo foi percebido que o conhecimento está contido nas pessoas, e que o conhecimento explícito também pode ser encontrado nos documentos. Contudo, o conhecimento tácito, ele sim é mais difícil de ser acessado, sendo que na maioria das vezes ele é de maior valor para resolução de problemas ou em processos criativos.

Contextualizando sobre a relevância da segurança psicológica no processo da transferência do conhecimento, nota-se que esse processo só acontece se as pessoas envolvidas sentirem confiança em passar informações que estão com elas, e isso acontece de forma individual, e por interesse pessoal. Ou seja, a captura da expertise das pessoas, ou mesmo das competências que estão escondidas nas pessoas, só serão repassadas por meio de um processo de muita confiança, e não apenas de entregar um conhecimento fácil e codificado. De outro modo, quando o processo de transferência do conhecimento é atingido com sucesso com auxílio da segurança psicológica, pode ser promovido um ambiente em que errar aprendendo e melhorar inclusive competências de outras pessoas, visando a resolução de problemas dentro do projeto, se torne uma rotina.

Dessa forma, a segurança psicológica traz dentro desses 10 elementos mencionados no modelo, que interagem proporcionando uma maior capacidade não somente para a transferência do conhecimento, mas a partir dela para acessar novas formas de fazer ou construir soluções de formas colaborativas. Ou seja, esses elementos estimulam, mas a transferência do conhecimento é um processo, para que se consiga aumentar a capacidade para resolução dos problemas dentro do projeto, com inovações e aumento das competências das pessoas envolvidas. Com isso, os conhecimentos vão sendo compartilhados, evoluindo para nossos conhecimentos entre os projetos. Entretanto, para que isso aconteça é necessário mitigar as barreiras, pois muitas pessoas acabam sentindo medo de transferir seus conhecimentos, mantendo-os como propriedade e agindo como defesa para manter-se em suas posições.

Para mitigar as barreiras a transferência de conhecimento e promover a segurança psicológica dentro das organizações é necessário identificar os motivadores intrínsecos de cada pessoa. Dentre as 16 barreiras encontradas neste estudo estão: o comportamento reativo por medo de assumir riscos; reter as informações por medo ou abuso de poder; canais de comunicação fechados; insegurança em pedir ajuda; liderança abusiva; medo de falar abertamente; tendências defensivas; medo de sofrer constrangimentos; estresse; ansiedade; comportamento hostil; incerteza sobre o que fazer; medo e insegurança de sofrer punições; conflito geracional; distanciamento pelo poder e sentimento de solidão.

Com relação a liderança abusiva, à medida que os projetos enfrentam pressões de tempo e recursos, os líderes demonstram comportamentos desagradáveis, obrigando a equipe a fazer mais com menos de forma impositiva. Chen, Lin e Xu (2022) dizem que trabalhos em equipes desestruturadas, aliado a um clima de estresse psicológico, podem resultar no afastamento emocional dos funcionários, afetando a confiança e as interações sociais. Essa situação corrobora para criação de uma barreira à transferência de conhecimento, resultando como consequência a ocultação de conhecimento e ansiedade devido ao baixo clima de segurança psicológica.

Desse modo, uma vez que as barreiras são identificadas, gestores de projetos e demais tomadores de decisão devem criar políticas e práticas para superá-las. Assim, recomenda-se que as organizações se atentem as motivações intrínsecas dos seus trabalhadores, e que seja traçado planejamentos e incentivos motivacionais, iniciando pelo líder que poderá ser um facilitador dos recursos e aprendizados, e que repassará para as pessoas que compõe a sua equipe, os quais estando engajados serão multiplicadores levando a organização aos resultados desejados.

O clima de segurança psicológica, por sua vez, pode facilitar o envolvimento dos profissionais nos projetos, estando eles mais propensos a colaborar com as inovações, assumir riscos e a transferir conhecimentos. Portanto, ao mitigar as barreiras e promover a segurança psicológica, as organizações criam um ambiente propício para inovação e resolução de problemas nos projetos. Como resultado desse ambiente psicologicamente seguro, podem também ser evidenciados os consequentes citados na pesquisa empírica também apresentados na Figura 4.

A próxima seção será dedicada a apresentar as contribuições práticas que emergiram como principais achados desta pesquisa.

6 CONTRIBUIÇÃO PARA PRÁTICA

O problema que esta pesquisa investigou foi como promover a segurança psicológica para transferência de conhecimento no contexto de projeto. A solução encontrada tanto pela literatura quanto nas entrevistas foi de que a segurança psicológica ajuda sim na transferência de conhecimento dentro do ambiente de projetos. Do mesmo modo, o impacto pela falta de um ambiente psicologicamente seguro pode trazer inúmeras consequências negativas e problemas para as pessoas e processos, dificultando o desenvolvimento ou aproveitamento das competências dos profissionais, o que ocasiona em fracasso nos projetos.

O arcabouço teórico e os 1110 minutos de entrevistas com profissionais qualificados em gestão de projetos, indicaram que as soluções não estão somente na implementação de tecnologias, ou criar infraestruturas organizacionais. É importante construir um ambiente onde as pessoas se sintam bem e confiantes psicologicamente. Dessa forma, estarão mais abertas, engajadas e conectadas seguindo na mesma direção dos objetivos da organização.

Essa pesquisa está enquadrada na área técnica de gestão de pessoas, onde os tomadores de decisão dentro das instituições podem fazer uso dos resultados e prescrições aqui apresentados para melhorar a afetividade de seus projetos. As informações apresentadas de forma consolidada em cinco dimensões estruturadas na Figura 4, constituem o modelo conceitual proposto que poderá contribuir com consultorias, departamentos de recursos humanos, líderes, gestores de projetos.

Além disso, o conteúdo apresentado contribui para compreensão prática de transferência de conhecimento em projetos. Nessa mesma linha, o entrevistado E19 mencionou que “*em sua empresa havia um grande problema quando um dos funcionários saía, pois ele levava consigo mesmo os conhecimentos, ou seja, a empresa não tinha uma política de captação do conhecimento tácito*”. Essa situação demonstra a relevância de buscar soluções para a transferência de conhecimento em projetos, pois a sua falha provoca sérios prejuízos tanto no processo, quanto em vários outros setores. A solução aqui proposta por meio da promoção da segurança psicológica demonstra como ambientes psicologicamente saudáveis permitem não somente construir soluções de forma colaborativa, mas também auxiliar no desenvolvimento de competências.

Outro exemplo em que o modelo proposto contribui é em mitigar a omissão na geração de ideias. Isso pode ser realizado a partir da construção de um sentimento de pertencimento, promovendo nos membros das equipes um senso de propósito, onde elas compreenderão de forma mais explícita o impacto do trabalho delas no projeto. De outro modo, quando ocorre a

falta de motivação, ou mesmo de entregas de forma satisfatórias das tarefas, poderá ocasionar diversos prejuízos relacionados a competitividade no mercado, perdas de clientes. Além dos prejuízos aos projetos, ou mesmo a organização, também podem ser evidenciados prejuízos aos empregados, causando até a perda do emprego desse colaborador.

Um dos pontos críticos observados na pesquisa foi sobre a importância de saber as motivações intrínsecas de cada pessoa, seus interesses pessoais. Essa percepção pode mudar a forma como o colaborador se desenvolve dentro do ambiente de trabalho, sentindo-se valorizados, e como resultado sentir segurança psicológica para transferir seus conhecimentos, se capacitando mais, promovendo inovações e criatividade dentro dos processos. Isso pode ser feito por meio de conversas individuais, onde o líder constrói uma relação de empatia, pelos treinamentos dentro e fora da empresa; pelo fortalecimento das interações sociais pós-trabalho; matriz de papéis e responsabilidades.

O conteúdo apresentado traz respostas que não são tão óbvias dentro das empresas, pelo menos ao que pode ser evidenciado ao longo da pesquisa, bem como também não são de simples construção. Assim, se faz necessário um trabalho de longo prazo para a promoção da segurança psicológica, pois ela não se define apenas uma atitude pontual. Para que se construa um ambiente com segurança psicológica, bem como possa também manter esse ambiente, é importante garantir que todos os elementos e os mecanismos funcionem de tal forma que possam sim promover os consequentes.

Vale destacar que os consequentes podem ser compreendidos como benefícios resultantes da efetiva segurança psicológica no ambiente de trabalho. Por sua vez, a evidência dos elementos da segurança psicológica, superação das barreiras e utilização dos mecanismos apresentados, favorecem a transferência de conhecimento dentro do ambiente de projetos. Vale também destacar que com base na aplicação de estratégias para estar sempre monitorando as barreiras existentes, pode-se mitigar os problemas que se tornam um impedimento para que as pessoas se sintam seguras e confiantes em transferir seus conhecimentos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa objetivou compreender com maior profundidade a partir da abordagem qualitativa como promover a segurança psicológica para transferência de conhecimento no contexto de projetos. A primeira fase da pesquisa buscou compreender a partir da literatura a realidade estudada. Na sequência foram entrevistados 21 profissionais qualificados para compreender como o fenômeno estudado é compreendido por eles. Ao final, foi possível descrever a realidade estudada e apresentar algumas explicações e prescrições.

Os resultados apresentados nesse estudo demonstram que a transferência do conhecimento explícito é mais praticada no ambiente de projetos. Assim, as pessoas estão mais predispostas a receberem as informações e aprendizados que são facilmente codificados, ao invés de transmitir seus conhecimentos tácitos. Portanto, há uma lacuna em relação a transferência de conhecimento tácito nos projetos, o que justifica a promoção da segurança psicológica para transferência de conhecimento.

Nota-se que houve um destaque para as pessoas entrevistadas de que o conhecimento é transferido de forma mais facilitada quando é de interesse pessoal, com isso as organizações precisam estar atentas em conhecer as motivações intrínsecas do líder e das pessoas que compõe as equipes. Além disso, a organização deve fazer a manutenção contínua dos elementos de facilitação para promoção da segurança psicológica, bem como dos mecanismos de transferência de conhecimento. Esses mecanismos foram evidenciados como treinamentos, reuniões, matriz de papéis e responsabilidades, conversas individuais para alinhamento, interações sociais, eventos informais pós-trabalho e construção de senso de propósito.

Alguns dos elementos mencionados no modelo foi encontrado na literatura acadêmica, mas não se enquadravam do jeito que foi construída a solução apresentada nessa pesquisa a partir da pesquisa empírica. Assim, nota-se que tem certo ineditismo do ponto de vista em que não foi encontrado ao longo do arcabouço teórico os elementos funcionando em conjunto conforme explicitado no modelo conceitual desse trabalho de pesquisa. Portanto, os resultados apresentados representam contribuições teóricas relevantes a partir do processo de pesquisa.

Esta pesquisa apresenta como limitações a utilização de somente duas bases para condução da RSL, o que não compromete a apresentação do quadro teórico, mas abre oportunidades para pesquisas futuras. A pesquisa empírica foi conduzida com 21 pessoas, tendo uma perspectiva de análise por um processo de codificação que pode carregar vieses de análise. Contudo, o processo contou com a observação de dois pesquisadores, o que mitiga este problema, mas não o elimina. Outras limitações podem ser percebidas pela incapacidade de

generalização de resultados, que não é o foco deste tipo de pesquisa, mas que abre também oportunidades para pesquisas futuras, como testar os elementos presentes no modelo proposto.

Além disso, para pesquisas futuras sugere-se a compreensão mais aprofundada das motivações intrínsecas como uma variável, ou um fator mediador, entre a segurança psicológica e a transferência de conhecimento. Também pode-se identificar como o líder, que tem mais motivação intrínseca, tem maior condições de promover segurança psicológica para transferência de conhecimento.

REFERÊNCIAS

- Ackermann, F., Eden, C., Williams, T., & Howick, S. (2007). Systemic risk assessment: a case study. *Journal of the Operational Research Society*, 58(1), 39-51.
- Agarwal, U. A., & Anantatmula, V. (2021). Psychological safety effects on knowledge sharing in project teams. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 70(11), 3876-3886.
- Agarwal, U. A., & Anantatmula, V. (2022). Knowledge sharing in project teams: Psychological barriers. *IEEE Engineering Management Review*, 50(4), 215-218.
- Ahmad, N., Ullah, Z., AlDhaen, E., Han, H., & Scholz, M. (2022). A CSR perspective to foster employee creativity in the banking sector: The role of work engagement and psychological safety. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 67, 102968.
- Akaki, M., & Maeno, T. (2024). The role of conflict and idea acceptance on the relationship between feedback and team creative behaviour. *Creativity and Innovation Management*.
- Alotaibi, E. M. (2023). Risk assessment using predictive analytics. *International Journal of Professional Business Review*, 8(5), e01723-e01723.
- Antloga, C. S. X., Carmo, M. M. D., Sarmet, M. M., Iglesias, F., Pacheco, V. A., & Souza, W. C. D. (2025). Engajamento no trabalho: analisando o impacto do reconhecimento e dos afetos positivos.
- Barcelos, M. A. C. (2019). *Supervisão abusiva e intenção de saída: o efeito da qualidade da relação entre líder e subordinado, implicação afetiva e suporte afetivo da equipa* (Master's thesis, ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa (Portugal)).
- Bejarano, V. C., Pilatti, L. A., de Carvalho, H. G., & de Oliveira, A. C. (2006). Equipes e comunidades de prática como estruturas complementares na gestão do conhecimento organizacional. *Journal of Technology Management & Innovation*, 1(3), 100-106.
- Bergamini, B. I. (2024). Estruturas Organizacionais e Matriz de Responsabilidades: Reduzindo Conflitos na Transformação Digital em Organizações Financeiras. *Revista de Direito e Gestão de Conflitos*, 2(1), 120-140.
- Bizarrias, F. S., Penha, R., & da Silva, L. F. (2021). Valor e projetos: a contribuição da perspectiva de marketing. *Revista de Gestão e Projetos*, 12(2), 1-8.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
- Burhan, Q. U. A., Khan, M. A., & Malik, M. F. (2023). Ethical leadership: a dual path model for fostering ethical voice through relational identification, psychological safety,

organizational identification and psychological ownership. *RAUSP Management Journal*, 58(4), 341-362.

- Butafava, A. C. D. A. (2023). Promoção da alta performance em equipes de desenvolvimento de software no contexto de gerenciamento de projetos ágeis.
- Calvosa, M., Leite, R., Krakauer, P., & Ferreira, M. (2021). Processos de Orientação Profissional nas Organizações: coaching, mentoring e career counseling. *XXIV SemeAd-Seminários em Administração FEA-USP, São Paulo*.
- Cavalcanti, T. M., Gouveia, V. V., Medeiros, E. D. D., Mariano, T. E., Moura, H. M. D., & Moizeis, H. B. C. (2020). Hierarquia das necessidades de Maslow: Validação de um instrumento. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 39.
- Chandrasekaran, A., & Mishra, A. (2012). Task design, team context, and psychological safety: An empirical analysis of R&D projects in high technology organizations. *Production and Operations Management*, 21(6), 977-996.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory: a practical guide through qualitative analysis*. 2a ed., Sage.
- Chen, X., Lin, W., & Xu, A. (2022). Research on the influence mechanism of creative time pressure on employee knowledge hiding: Evidence from creative service enterprises in China. *Frontiers in Psychology*, 13, 937304.
- Conforto, E. C., Amaral, D. C., & Silva, S. D. (2011). Roteiro para revisão bibliográfica sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos. *Trabalho apresentado*, 8, 1-12.
- Conforto, EC, Amaral, DC, Da Silva, SL, Di Felippo, A., & Kamikawachi, DSL (2016). O constructo agilidade na teoria de gerenciamento de projetos. *International Journal of Project Management*, 34 (4), 660-674.
- Correa, R. D., Silva, L. F. D., & Scafuto, I. C. (2023). Mechanisms for capturing and transferring tacit knowledge between projects. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 14(1), 50-73.
- Crawford, K. E., & Carneiro, M. F. (2002). PMO—Project Management Office—Por que implantar. *Revista MundoPM*, 1(2).
- Creon, L. E., & Schermuly, C. C. (2019). Training group diversity and training transfer: A psychological safety perspective. *Human Resource Development Quarterly*, 30(4), 583-603.
- Creswell, JW, Hanson, WE, Clark Plano, VL, & Morales, A. (2007). Desenhos de pesquisa qualitativa: Seleção e implementação. *The counseling psychology*, 35 (2), 236-264.

- Da Costa Filho, J. R., Penha, R., da Silva, L. F., & Bizarrias, F. S. (2022). Competencies for managing activities in agile projects. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 23(4), 431-452.
- da Silva, L. F., de Hoyos Guevara, A. J., Fernandes, K. R., & Rodrigues, A. M. E. (2014). The power of absorptive capacity and the network for the competitive advantage. *International Business Research*, 7(9), 1. <https://doi.org/10.5539/ibr.v7n9p1>
- Da Silva, L. F., Penha, R., & Bizzarias, F. S. (2022). Entrevistas aplicadas em pesquisas qualitativas: da aplicação da entrevista à análise dos dados. *Revista de Gestão e Projetos: GeP*, 13(3), 1-9. <https://doi.org/10.5585/gep.v13i3.23326>
- da Silva, L. F., Russo, R. D. F. S. M., & De Oliveira, P. S. G. (2018). Quantitativa ou qualitativa? um alinhamento entre pesquisa, pesquisador e achados em pesquisas sociais. *Revista Pretexto*, 30-45.
- da Silva Neto, E., de Lima, OMMM, Pereira, R., & dos Santos, N. (2023). Conhecimento tácito e negócios familiares: um estudo de casos múltiplos. *Revista de Gestão e Secretariado*, 14 (6), 8734-8751.
- Dar, N., Kundi, Y. M., & Umrani, W. A. (2024). Leader-member exchange and discretionary work behaviors: the mediating role of perceived psychological safety. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(4), 636-650.
- de Mello Aveiro, B. B., & Rodrigues, C. M. L. (2023). Burnout em desenvolvedores e a relação com o trabalho remoto. *Tecnologias em projeção*, 14(2), 14-26.
- de Moura, J. M., dos Santos Nobre, A. C., & Nogueira, G. M. F. (2018). Management of public projects in the state government of Rio Grande do Norte: analysis of project management offices and management contracts. *Revista de Gestão e Projetos*, 9(3).
- Demirkesen, S., & Ozorhon, B. (2017). Impact of integration management on construction project management performance. *International journal of project management*, 35(8), 1639-1654.
- Demirkesen, S., Sadikoglu, E., & Jayamanne, E. (2021). Assessing psychological safety in lean construction projects in the United States. *Construction Economics and Building*, 21(3), 159-175.
- Dimas, I. D., Assunção, M., Rebelo, T., Lourenço, P. R., & Alves, M. (2022). Innovation in teams: the role of psychological capital and team learning. *The Journal of Psychology*, 156(2), 133-146.

- Dos Santos, J. E. S., & da Cunha, P. H. B. (2020). Estudo de Implementação de Lições Aprendidas na Gestão de Projetos em Ambiente Organizacional Privado. *Boletim do Gerenciamento*, 21(21), 13-22.
- Dusenberry, L., & Robinson, J. (2020). Building psychological safety through training interventions: Manage the team, not just the project. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 63(3), 207-226.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C. (2018). The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth.
- Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2023). Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 55-78.
- Edmondson, AC, & Harvey, JF (2025). Aprendizagem em equipe em campo: uma estrutura organizacional e caminhos para pesquisas futuras. *Pesquisa em Pequenos Grupos*, 56 (3), 614-632.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 23-43.
- Eldor, L., Hodor, M., & Cappelli, P. (2023). The limits of psychological safety: Nonlinear relationships with performance. *Organizational behavior and human decision processes*, 177, 104255.
- Fenner, S. V., Arellano, M. C., von Dzengelevski, O., & Netland, T. H. (2023). Effect of lean implementation on team psychological safety and learning. *International Journal of Operations & Production Management*, 43(2), 308-331.
- Fernandes, R. G., da Silva, L. F., & Vils, L. (2023). Distributed team cognition and collaborative problem-solving in project management. *International Journal of Managing Projects in Business*, 16(6/7), 713-742. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-05-2023-0100>.
- Ganis, M. R., & Waszkiewicz, M. (2018). Digital Communication Tools as a Success Factor of Interdisciplinary Projects. *Management Issues/Problemy Zarządzania*, 16.
- Ghafoor, A., & Haar, J. (2020). Uma abordagem de clima e personalidade em relação a comportamentos de criatividade: Um estudo de mediação moderado. *International Journal of Innovation Management*, 24 (06), 2050080.

- Gyu Park, J., Sik Kim, J., Yoon, SW, & Joo, BK (2017). Os efeitos da liderança empoderadora no bem-estar psicológico e no engajamento no trabalho: O papel mediador do capital psicológico. *Leadership & Organization Development Journal* , 38 (3), 350-367.
- Godoi, C. K., Bandeira-de-Mello, R., & Silva, A. D. (2010). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva.
- Goswami, A. K., & Agrawal, R. K. (2023). It's a knowledge centric world! Does ethical leadership promote knowledge sharing and knowledge creation? Psychological capital as mediator and shared goals as moderator. *Journal of Knowledge Management*, 27(3), 584-612.
- Greenbaum, R. L., Bonner, J. M., Mawritz, M. B., Butts, M. M., & Smith, M. B. (2020). It is all about the bottom line: Group bottom-line mentality, psychological safety, and group creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 41(6), 503-517.
- Han, S. J., Lee, Y., & Beyerlein, M. (2019). Developing team creativity: The influence of psychological safety and relation-oriented shared leadership. *Performance Improvement Quarterly*, 32(2), 159-182.
- Hans, S., & Gupta, R. (2018). Características do trabalho afetam a liderança compartilhada: O efeito moderador da segurança psicológica e da autoeficácia percebida. *Leadership & Organization Development Journal* , 39 (6), 730-744.
- Harvey, J. F., Johnson, K. J., Roloff, K. S., & Edmondson, A. C. (2019). From orientation to behavior: The interplay between learning orientation, open-mindedness, and psychological safety in team learning. *Human Relations*, 72(11), 1726-1751.
- Highsmith, J. (2009). *Gestão ágil de projetos: criando produtos inovadores* . Educação Pearson.
- Hoare, K., Mills, J., & Francis, K. (2012). Sifting, sorting, and saturating data in a grounded theory study of information use by practice nurses: A worked example. *International Journal of Nursing Practice*, 18(6), 582-8.
- Hwang, B. G., & Ng, W. J. (2013). Project management knowledge and skills for green construction: Overcoming challenges. *International journal of project management*, 31(2), 272-284.
- Jha, S. (2019). Team psychological safety and team performance: A moderated mediation analysis of psychological empowerment. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(4), 903-924.

- Jha, S. (2023). Workplace loneliness and job performance: moderating role of person-environment fit. *Industrial and Commercial Training*, 55(2), 213-233.
- Johnson, H. H., & Avolio, B. J. (2019). Team psychological safety and conflict trajectories' effect on individual's team identification and satisfaction. *Group & Organization Management*, 44(5), 843-873.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Khan, J., Javed, B., Mubarak, N., Bashir, S., & Jaafar, M. (2020). Psychological empowerment and project success: the role of knowledge sharing. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 69(6), 2997-3008.
- Kim, S. M., Kim, M. J., & Jo, S. J. (2021). The relationships between perceived team psychological safety, transactive memory system, team learning behavior and team performance among individual team members. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(6), 958-975.
- Kliem, R. L., & Anderson, H. B. (1996). Teambuilding styles and their impact on project management results. *Project Management Journal*, 27, 41-50.
- Knoll, M., & Redman, T. (2016). Does the presence of voice imply the absence of silence? The necessity to consider employees' affective attachment and job engagement. *Human Resource Management*, 55(5), 829-844.
- Kumar, N., Hasan, S. S., Srivastava, K., Akhtar, R., Yadav, R. K., & Choubey, V. K. (2022). Lean manufacturing techniques and its implementation: A review. *Materials Today: Proceedings*, 64, 1188-1192.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691-710.
- Lee, B. W., Nittala, L., Jacobs, M. A., & Yu, W. (2023). Impact of psychological safety on supply chain operational performance. *International Journal of Production Research*, 61(3), 754-773.
- Liu, Y., Keller, RT, & Bartlett, KR (2021). Clima de iniciativa, segurança psicológica e compartilhamento de conhecimento como preditores da criatividade da equipe: Um estudo multinível de equipes de projetos de pesquisa e desenvolvimento. *Creativity and Innovation Management* , 30 (3), 498-510.
- Malik, M., Sarwar, S., & Orr, S. (2021). Agile practices and performance: Examining the role of psychological empowerment. *International Journal of Project Management*, 39(1), 10-20.

- Marder, B., Ferguson, P., Marchant, C., Brennan, M., Hedler, C., Rossi, M., & Doig, R. (2021). 'Going agile': Exploring the use of project management tools in fostering psychological safety in group work within management discipline courses. *The International Journal of Management Education*, 19(3), 100519.
- Marx-Fleck, S., Junker, N. M., Artinger, F., & van Dick, R. (2021). Defensive decision making: Operationalization and the relevance of psychological safety and job insecurity from a conservation of resources perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(3), 616-644.
- Mehmood, M. S., Jian, Z., Akram, U., Akram, Z., & Tanveer, Y. (2022). Entrepreneurial leadership and team creativity: the roles of team psychological safety and knowledge sharing. *Personnel Review*, 51(9), 2404-2425.
- Matsuo, A., Tsujita, M., Kita, K., Ayaya, S., & Kumagaya, S. I. (2022). Developing and Validating Japanese Versions of Psychological Safety Scale, Knowledge Sharing Scale and Expressed Humility Scale. *Management and Labour Studies*, 0258042X231191871.
- McCall Jr, M. W. (2010). Recasting leadership development. *Industrial and organizational psychology*, 3(1), 3-19.
- Mehmood, M. S., Jian, Z., Akram, U., Akram, Z., & Tanveer, Y. (2022). Entrepreneurial leadership and team creativity: the roles of team psychological safety and knowledge sharing. *Personnel Review*, 51(9), 2404-2425.
- Meneses, B. L. A. (2025). Nova NR-1 e o Impacto Multinível das Exigências Legais sobre Saúde Mental nas Empresas Brasileiras: Da Conformidade à Cultura de Cuidado. *Journal of Convergent Scientific Inquiry (ISSN 3085-8356)*, 1(1), 34-48.
- Moake, TR, Oh, N., & Steele, CR (2019). A importância do clima de segurança psicológica da equipe para melhorar os comportamentos relacionados à inovação dos membros mais jovens da equipe na Coreia do Sul. *International Journal of Cross Cultural Management*, 19 (3), 353-368.
- Moraes, A. T. D., Silva, L. F. D., & Oliveira, P. S. G. D. (2020). Systematization of absorptive capacity microprocesses for knowledge identification in project management. *Journal of Knowledge Management*, 24(9), 2195-2216.
- Mukerjee, J., & Metiu, A. (2022). Play and psychological safety: An ethnography of innovative work. *Journal of product innovation management*, 39(3), 394-418.
- Müller, R., & Jugdev, K. (2012). Fatores críticos de sucesso em projetos: Pinto, Slevin e Prescott—a elucidação do sucesso do projeto. *Revista internacional de gerenciamento de projetos em negócios*, 5 (4), 757-775.

- Mutakyahwa, AA, & Marnewick, C. (2019). Desempenho global de projetos de TI por meio de gerenciamento eficaz de stakeholders: Uma estrutura conceitual.
- Neves, R. R., & Cabana, R. D. P. L. (2023). O Papel do líder na motivação organizacional.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human resource management review*, 27(3), 521-535.
- Nonaka, I. (2009). The knowledge-creating company. In *The economic impact of knowledge* (pp. 175-187). Routledge.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2007). The knowledge-creating company. *Harvard business review*, 85(7/8), 162.
- Noortman, A. J. (2024). *Information systems with intelligent applications, user-friendly design, and digital ecosystem integration enhance performance in complex engineering projects* (Master's thesis, University of Twente).
- Ochoa Pacheco, P., Coello-Montecel, D., & Tello, M. (2023). Psychological empowerment and job performance: Examining serial mediation effects of self-efficacy and affective commitment. *Administrative Sciences*, 13(3), 76.
- Ohno, T. (1982). The origin of Toyota production system and kanban system. In *Proceedings of the International Conference on Productivity and Quality Improvement* (p. 3-8). Industrial Engineering and Management Press Atlanta, Ga.
- Palopak, Y., & Huang, SJ (2022). Correlação de princípios e práticas ágeis com o desempenho de projetos de software: uma análise AHP–Delphi. *International Journal of Software Engineering and Knowledge Engineering*, 32 (02), 257-281.
- Patah, L. A. (2023). A gestão de projetos vistos como sistemas não lineares, complexos e dinâmicos de forma adaptativa e híbrida. *Revista de Gestão e Projetos*, 14(3), 40-54.
- Patanakul, P., Shenhar, A. J., & Milosevic, D. Z. (2012). How project strategy is used in project management: Cases of new product development and software development projects. *Journal of Engineering and Technology Management*, 29(3), 391-414.
- Pedrosa, Nadia; Da Silva, Luciano Ferreira. A importância dos soft skills nas descrições das vagas de gerente de projetos de TI. *Revista alcance*, 2019, 26.1: 45-60.
- Petrov, S., Oprea, B., & Opariuc-Dan, C. (2023). Psychological Safety and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement and Job Crafting. *Psihologia Resurselor Umane*, 21(2).
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1988). Project success: definitions and measurement techniques. Project Management Institute.

- Plester, B. A., & Lloyd, R. (2023). Happiness Is 'Being Yourself': Psychological Safety and Fun in Hybrid Work. *Administrative Sciences*, 13(10), 218.
- Prikladnicki, R., Willi, R., & Milani, F. (2014). *Métodos ágeis para desenvolvimento de software*. Bookman Editora.
- Pollock, A., & Berge, E. (2018). How to do a systematic review. *International Journal of Stroke*, 13(2), 138–156. <https://doi.org/10.1177/1747493017743796>
- Pompeu, G. M., & Cruz, P. M. M. (2025). Trabalho decente, o ODS nº 8 da Agenda 2030 da ONU e a visão de "Um mundo de três zeros" de Muhammad Yunus. *Revista de Direito Econômico e Socioambiental*, 16(1), e282-e282.
- Rabelo, R. A., Ferenhof, H. A., Rados, G. J. V., & Selig, P. M. (2012). Gestão do conhecimento em processos de transformação organizacional: o desenvolvimento da intimidade como factor facilitador. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 2(1), 21-35.
- Rabiul, M. K., Karatepe, O. M., Al Karim, R., & Panha, I. M. (2023). An investigation of the interrelationships of leadership styles, psychological safety, thriving at work, and work engagement in the hotel industry: A sequential mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 113, 103508.
- Rafique, M., Jaafar, M., Zafar, A., & Ahmed, S. (2023). Time pressure, emotional exhaustion and project manager abusive supervision in the construction industry: the role of psychological resilience. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 26(1/2), 132-151.
- Ramalho, M. C. K., & Porto, J. B. (2021). Evidências de validade de la Escala de Seguridad Psicológica en Equipo. *Psico-USF*, 26, 165-176.
- Rego, A., Meyer, M., Júnior, D. R., & Cunha, M. P. E. (2024). Wise leaders fostering employees' speaking up behaviors: developing and validating a measure of leader-expressed practical wisdom. *Review of Managerial Science*, 1-39.
- Rivera, AE, Rodríguez-Aceves, L., & Mojarro-Duran, BI (2021). Habilitando o compartilhamento de conhecimento por meio da segurança psicológica em arranjos interorganizacionais. *Journal of Knowledge Management*, 25 (5), 1170-1193.
- Rocha, M. M. S., & Luz, C. N. M. (2020). A importância da comunicação nas organizações. *Multidebates*, 4(3), 10-23.
- Rosamilha, N., Silva, L., & Penha, R. (2023). Competence of project management professionals according to type of project: a systematic literature review. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 11(4), 54-100, 10.12821

- Rosamilha, Nelson Jose; Silva, Luciano Ferreira da; Penha, Renato. Competency diagnosis models according to project typology. *International Journal of Project Organisation and Management*, 2024, 16.4: 491-519.
- Sabir, M., Shoukat, M. H., Shah, S. A., Selem, K. M., & Shaukat, H. (2022). Linking shared leadership with pharmaceutical team sales performance in Pakistan: a dual mediation model. *Team Performance Management: An International Journal*, 28(7/8), 526-542.
- Sabrina, R. (2023). How Does Self Sacrificial Leadership Affect Knowledge Sharing and Knowledge Hiding? The Mediating Effects of Safety and Support. *The Journal of Modern Project Management*, 11(1), 166-185.
- Sacramento, C., Lyubovnikova, J., Martinaityte, I., Gomes, C., Curral, L., & Juhasz-Wrench, A. (2024). Being open, feeling safe and getting creative: The role of team mean openness to experience in the emergence of team psychological safety and team creativity. *Journal of Product Innovation Management*, 41(1), 12-35.
- Saldaña, J. (2021). The coding manual for qualitative researchers. The coding manual for qualitative researchers, 1-440.
- Sapucahy, R. O. F., Silveira, F. F., & Sbragia, R. (2013). A remodelagem do processo de desenvolvimento de novos produtos relacionando as técnicas de gerenciamento de projetos do pmbok e as técnicas de desenvolvimento de produtos do modelo stage-gate. *Revista de Gestão e Projetos*, 4(3), 210-230.
- Schein, E. H., & Bennis, W. G. (1965). Personal and organizational change through group methods: The laboratory approach. New York: Wiley.
- Schmid, B., & Adams, J. (2008). Motivation in project management: The project manager's perspective. *Project Management Journal*, 39(2), 60-71.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2013). La guía de Scrum. *Scrumguides. Org*, 1, 21.
- Seiler, S., Lent, B., Pinkowska, M., & Pinazza, M. (2012). An integrated model of factors influencing project managers' motivation—Findings from a Swiss Survey. *International Journal of Project Management*, 30(1), 60-72.
- Shaheen, M., Gupta, R., & Zeba, F. (2024). Psychological capital and multifaceted nature of job performance: mediation by intrinsic motivation and goal-commitment. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(6), 1970-1995.
- Siyal, S. (2023). Inclusive leadership and work engagement: Exploring the role of psychological safety and trust in leader in multiple organizational context. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 32(4), 1170-1184.

- Shastri, Y., Hoda, R., & Amor, R. (2021). O papel do gerente de projeto em projetos de desenvolvimento ágil de software. *Journal of Systems and Software*, 173, 110871.
- Shenhar, A., & Dvir (2007). Project management research-the challenge and opportunity *Project Management Journal*; Jun 2007; 38, 2; ABI/INFORM Global
- Sidani, Y., & Reese, S. (2020). Nancy Dixon: empowering the learning organization through psychological safety. *The Learning Organization*, 27 (3), 259-266
- Simonaitis, A., Daukšys, M., & Mockienė, J. (2023). A comparison of the project management methodologies PRINCE2 and PMBOK in managing repetitive construction projects. *Buildings*, 13(7), 1796.
- Siyal, S. (2023). Inclusive leadership and work engagement: Exploring the role of psychological safety and trust in leader in multiple organizational context. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 32(4), 1170-1184.
- Sobirin, A., & Sofiana, A. (2015). Tacit and idiosyncratic knowledge transfer in the family firm. *International Journal of Family Business*, 13(9), 6913-6936.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). Basics of qualitative research techniques
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (2000). Classic work: Theory of organizational knowledge creation.
- Taniguchi, K., & Correa, F. E. (2009). Metodologias ágeis e a motivação de pessoas em projetos de desenvolvimento de software: aplicando práticas de SCRUM e XP para promover a motivação de equipes de projetos de desenvolvimento de software. *Revista de Ciências exatas e tecnologia*, 4(4), 163-179.
- Tummers, L. G., & Bakker, A. B. (2021). Leadership and job demands-resources theory: A systematic review. *Frontiers in psychology*, 12, 722080.
- Turner, JR, & Cochrane, RA (1993). Matriz de metas e métodos: lidando com projetos com metas mal definidas e/ou métodos para alcançá-las. *International Journal of project management*, 11 (2), 93-102.
- Turner, J. R., & Müller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project management journal*, 36(2), 49-61.
- Vaničková, R. (2017). Application of PRINCE2 project management methodology. *Studia Commercialia Bratislavensia*, 10 (38), 227.
- Wang, X., Yang, F., Liu, S., & Feng, W. (2024). No big deal: how leader self-deprecating humor influences subordinate learning from failure. *Journal of Knowledge Management*, 28(1), 118-137.

- Wikle, T. A., & Fagin, T. D. (2015). Hard and soft skills in preparing GIS professionals: Comparing perceptions of employers and educators. *Transactions in GIS*, 19(5), 641-652.
- Williams, T., & Samset, K. (2010). Questões na tomada de decisão front-end em projetos. *Project management journal*, 41 (2), 38-49.
- Xu, Z., Gong, J., Qu, Y., & Sun, X. (2023). Using leader affiliative humor to encourage employee knowledge sharing: The multilevel role of knowledge sharing self-efficacy and team psychological safety. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(3), 100408.
- Yao, Y., Zhang, L., & Sun, H. (2023). Enhancing project managers' strategy commitment by leader-leader exchange: The role of psychological empowerment and organizational identification. *International Journal of Project Management*, 41(3), 102465.
- Zaman, U., & Abbasi, M. (2020). Linking transformational leadership and individual learning behavior: Role of psychological safety and uncertainty avoidance. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 14(1), 167-201.
- Zawadzki, P., Teston, S. D., Machado, H. P., & Cazella C. F. (2024). Autoeficácia e bem-estar psicológico de empreendedoras: Um estudo na fronteira Brasil-Argentina. *Revista de Administração de Empresas*, 64(4), p. e2022-0410. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020240404x>
- Zayat, W., & Senvar, O. (2020). Framework study for agile software development via scrum and Kanban. *International journal of innovation and technology management*, 17(04), 2030002.

APÊNDICE A

Protocolo de entrevistas

Pesquisadora: Inês Gonçalves Goldberg

Professor Orientador: Prof. Dr. Luciano Ferreira da Silva

A) Instruções para o entrevistador:

A segurança psicológica é um conceito fundamental dentro das organizações de projetos, pois se refere a um ambiente em que os membros da equipe se sentem seguros para expressar suas opiniões, fazer perguntas, cometer erros e compartilhar ideias sem medo de represálias ou julgamentos. A importância da segurança psicológica em projetos pode ser destacada por várias razões:

1. Inovação e criatividade: Em um ambiente seguro, as pessoas são mais propensas a compartilhar ideias inovadoras e criativas. A liberdade para experimentar e explorar novas abordagens pode levar a soluções mais eficazes e a um melhor desempenho do projeto (Sacramento *et al.*, 2024; Xu *et al.*, 2023).
2. Colaboração e trabalho em equipe: A segurança psicológica promove um clima de confiança, onde os membros da equipe se sentem à vontade para colaborar e apoiar uns aos outros. Isso melhora a comunicação e a dinâmica do grupo, resultando em um trabalho mais coeso (Fenner *et al.*, 2023; Siyal, 2023).
3. Aprendizado com erros: Em projetos, erros e falhas são inevitáveis. Um ambiente que valoriza a segurança psicológica permite que as pessoas da equipe aprendam com seus erros, em vez de se sentirem envergonhadas ou culpadas. Isso contribui para o aprimoramento contínuo e mitigação de riscos futuros (Edmondson & Bransby, 2023; Rabiul *et al.*, 2023).
4. Engajamento e motivação: Quando os trabalhadores se sentem valorizados e respeitados, eles estarão propícios ao engajamento e motivação. Esse engajamento pode aumentar a produtividade e a qualidade do trabalho (Siyal, 2023; Edmondson & Bransby, 2023).

5. Resolução de conflitos: Em um ambiente seguro, os conflitos podem ser abordados de maneira construtiva. Os membros da equipe são mais inclinados a discutir abertamente suas diferenças e encontrar soluções que beneficiem o projeto (Newman, Donohue & Eva, 2017).
6. Retenção de talentos: Organizações que promovem a segurança psicológica tendem a reter talentos de forma mais eficaz. Profissionais procuram ambientes onde possam se expressar livremente e se sentir parte de um time (Rabiul *et al.*, 2023; Shaheen, Gupta & Zeba, 2024).

B) Condições da entrevista

- Os entrevistados são profissionais de organizações que atuam com gerenciamento de projetos, com experiência de mais de 5 anos gerenciando equipes;
- De acordo com o cronograma, as entrevistas ocorreram entre os meses de abril e junho de 2025;
- As entrevistas foram realizadas virtualmente por meio da ferramenta de conferência Google Meet;
- As seções de entrevistas levaram em torno de 60 minutos;
- As entrevistas foram gravadas de acordo com o consentimento de cada entrevistado, bem como foram transcritas para a realização das análises;
- Todas as anotações foram realizadas pela entrevistadora durante e após as entrevistas.

C) Categorias iniciais

Embora as perguntas tenham sido formuladas de maneira clara para captar o conteúdo específico desejado nesta investigação, as questões orientadoras foram ajustadas para capturar as informações almejadas de forma mais sutil, reduzindo possíveis vieses durante as entrevistas. Assim, a elaboração das perguntas orientadoras teve como propósito o direcionamento do foco para as informações desejadas, sendo a qualidade e profundidade do diálogo na obtenção dos dados mais relevante do que a aplicação das respectivas perguntas. A Tabela 1 apresenta as principais categorias/conceitos que facilitaram a realização da entrevista e a análise subsequente, servindo como categorias preliminares sob uma perspectiva *theory-drive*. Vale destacar que a conversa estabelecida durante as entrevistas visou aprofundar o entendimento do

fenômeno pesquisado. Nesse sentido, o conteúdo das conversas orientados inicialmente pelas perguntas orientadoras, facilitou o acesso a constituição de categorias *data-driven* com base no corpus de pesquisa construído com as falas dos entrevistados.

Tabela 1 – Lista das principais categorias/conceito

Categorias / Conceitos	Descrição	Autores	Questões orientadoras
Conhecimento	O conhecimento contribui para um desempenho mais eficaz e inovador por parte das pessoas no ambiente de projetos.	Yao, Zhang & Sun, 2023; Newman, Donohue & Eva, 2017.	<ul style="list-style-type: none"> • Como as pessoas do projeto buscam conhecimentos?
Aprendizagem pelos erros	Aprendizado contínuo; os erros são vistos como oportunidades de melhoria.	Edmondson & Bransby, 2023; Rabiul <i>et al.</i> , 2023.	<ul style="list-style-type: none"> • O que acontece quando as pessoas cometem erros no projeto?
Falar abertamente	Ao falar abertamente, as pessoas partilham suas opiniões sobre melhorias nos processos no local de trabalho.	Dar, Kundi & Umrani, 2024; Edmondson & Bransby, 2023.	<ul style="list-style-type: none"> • Como a comunicação se dá entre as pessoas envolvidas no projeto?
Inclusão dos membros do projeto	O reconhecimento e inclusão da variedade de características das pessoas, não se limitando a hierarquia, diversidade funcional, cognitiva e limites profissionais.	Edmondson & Bransby, 2023.	<ul style="list-style-type: none"> • Como as pessoas envolvidas no projeto lidam com a diversidade de opiniões?
Assumir riscos para gerar novas soluções e ideias	Segurança para assumir riscos interpessoais para geração de ideias e soluções, fazer perguntas, discutir erros ou expressar opiniões críticas sem medo de parecer incompetente.	Creon & Schermuly, 2019.	<ul style="list-style-type: none"> • Como as pessoas envolvidas no projeto lidam com os riscos para gerar ideias e soluções?
Pedir ajuda a outros membros do projeto	Os funcionários acreditam que discutir questões e pontos de vista são necessários para criatividade e inovação da organização.	Greenbaum <i>et al.</i> , 2020.	<ul style="list-style-type: none"> • Como as pessoas envolvidas no projeto se sentem para pedir ajuda a outros membros desta equipe?
Baixa segurança psicológica e comportamentos abusivos e hostis	A insegurança pode inibir a transferência de conhecimento entre as pessoas, diminuindo a confiança do grupo.	Agarwal & Anantatmula, 2021.	<ul style="list-style-type: none"> • Como comportamento de hostilidade e abusivos afetam a transferência de conhecimento nos projetos que você conduz?
Liderança	Indivíduo que emula comportamentos para estimular transferência de conhecimento; estimula escuta ativa; promove atividades criativas, reconhece e estimula a confiança entre as pessoas.	Newman; Donohue & Eva, 2017; Rabiul <i>et al.</i> , 2023.	<ul style="list-style-type: none"> • Como as lideranças influenciam a transferência de conhecimento nos projetos?

Transferência de conhecimento	A disseminação do conhecimento de uma pessoa, grupo ou organização para outros.	Matsuo <i>et al.</i> , 2022; Nonaka & Takeuchi, 2007.	• Como as pessoas da equipe transferem conhecimentos, experiências e ideias?
<i>Feedback</i>	Os funcionários se sentem confortáveis em dar e receber <i>feedback</i> .	Newman; Donohue & Eva, 2017; Petrov, Oprea & Opariuc-Dan, 2023.	• Como são vistos os <i>feedbacks</i> dos trabalhadores e líderes?

D) Introdução da entrevista

Você foi selecionado (a) para participar desta entrevista, uma vez que nosso foco de estudo consiste em aprofundar a compreensão sobre como ocorre a transferência de conhecimento entre as pessoas que trabalham na área de projetos. Quero salientar que sua contribuição é voluntária, mas extremamente valiosa para o nosso estudo. Se desejar, os achados da pesquisa podem ser compartilhados com você posteriormente.

Para facilitar a análise dos dados obtidos nesta entrevista, planejamos gravá-la. No entanto, você tem total liberdade para pedir que a gravação ou a entrevista seja pausada ou interrompida a qualquer momento. Garantimos que apenas os pesquisadores diretamente envolvidos nesse estudo terão acesso à gravação, e as informações como nomes ou empresas mencionadas serão mantidas em estrita confidencialidade, sem serem divulgadas ou publicadas.

[Modelo de e-mail]

Entrevista pesquisa de mestrado.

Prezado (a).....; Espero que esteja bem! Gostaria de convidá-lo para participar de uma entrevista, onde nosso foco de estudo consiste em aprofundar a compreensão sobre como ocorre a transferência de conhecimento entre as pessoas que trabalham na área de projetos. Quero salientar que sua contribuição é voluntária, mas extremamente valiosa para o nosso estudo. Se desejar, os achados da pesquisa podem ser compartilhados com você posteriormente.

Para facilitar a análise dos dados obtidos nesta entrevista, planejamos gravá-la. No entanto, você tem total liberdade para pedir que a gravação ou a entrevista seja pausada ou interrompida a qualquer momento. Garantimos que apenas os pesquisadores diretamente envolvidos terão acesso à gravação, e informações como nomes ou empresas mencionadas

serão mantidas em estrita confidencialidade, sem serem divulgadas ou publicadas. Desde já agradeço à atenção dispensada.

Cordialmente;

Inês Gonçalves Goldberg

E) Itens a serem tratados na entrevista

Os itens abaixo servem como *checklist* para verificar se todas as categorias de análise inicialmente construídas na pesquisa teórica foram contempladas. Isso posto, as perguntas presentes na Tabela 1, deste Apêndice, podem ou não ser aplicadas devido a dinâmica da conversa durante a entrevista. Vale destacar que a conversa e o acesso à realidade do entrevistado são mais importantes do que aplicar uma pergunta, uma vez que um entrevistado pode contemplar o item em mais de uma das perguntas formuladas. Nesse sentido, o objetivo é aprofundar o entendimento sobre o fenômeno pesquisado, e não na pergunta propriamente. Os itens de pesquisa são:

- Tipos e acesso ao conhecimento nos projetos;
- Aprendizagem pelos erros nos projetos;
- Membros dos projetos falar abertamente;
- Inclusão dos membros do projeto com ideias e opiniões diferentes;
- Assumir riscos para gerar novas soluções e ideias;
- Pedir ajuda a outros membros do projeto;
- Baixa segurança psicológica e comportamentos abusivos e hostis;
- Influência das lideranças para transferência de conhecimento;
- Transferência de conhecimento das pessoas envolvidas nos projetos
- *Feedback* de membros e lideranças no contexto dos projetos.

F) Anotações após a entrevista

Algumas observações serão registradas durante e após a realização das entrevistas para facilitar e aprimorar o processo de análise. Neste contexto, consideraremos tanto os aspectos verbais quanto os não verbais.

APÊNDICE B

Formulário aplicado no Google Forms

ENTREVISTA PARA PESQUISA DO MESTRADO/DOCTORADO

inesgoldbergpsicologa@gmail.com

Não compartilhado

TERMO DE PRIVACIDADE E CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) participante,

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa “A promoção da segurança psicológica para transferência de conhecimentos no contexto de projetos”, que tem como objetivo de estudo analisar como promover a segurança psicológica para transferência de conhecimento no contexto de projetos.

Informamos que esta pesquisa segue em observância à Lei nº. 13.709/18 – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), que de forma transparente estabelece sua Política de Privacidade com o TERMO DE PRIVACIDADE E CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO, de forma a respeitar e informar o uso dos dados pessoais no contexto da pesquisa e dos artigos e dissertação/tese produzidos.

A sua participação é voluntária e se dará por meio de entrevista com a utilização de perguntas abertas e fechadas que terão como objetivo registrar sua experiência e percepção do tema embasado em seu histórico profissional. A entrevista tem uma previsão de duração de aproximadamente 1 hora. Gostaríamos de informar que você poderá se recusar a responder qualquer pergunta ou desistir da entrevista a qualquer momento, sem qualquer prejuízo.

Os resultados serão compartilhados com o senhor (a) posteriormente. Para auxiliar na análise do conteúdo da entrevista a mesma será gravada, com o seu consentimento, sendo que o senhor (a) poderá solicitar a interrupção da gravação ou da entrevista em qualquer momento. A gravação será de acesso somente aos pesquisadores envolvidos no processo e os nomes de pessoas e empresas citadas não serão repassados ou publicados em nenhum momento.

Os riscos decorrentes de sua participação na pesquisa são inexistentes ou de baixíssima probabilidade, uma vez que o seu envolvimento na pesquisa se dará predominantemente por meio de respostas verbais às perguntas. Além disso, para garantir que não ocorra nenhum constrangimento para com o entrevistado(a) ou sua empresa, ambos serão mantidos em sigilo, bem como todo o conteúdo registrado. É importante destacar que se o (a) Sr (a) ao participar contribuirá para um melhor entendimento sobre tema objeto da pesquisa.

Se depois de consentir em sua participação o Sr (a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. O(A) Sr(a) não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração.

Para qualquer outra informação, o (a) Sr (a) poderá entrar em contato com a pesquisadora responsável Inês Gonçalves Goldberg no e-mail ines.gold@uni9.edu.br, ou com professor orientador Luciano Ferreira da Silva no e-mail lf_silvabr@yahoo.com.br, do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos - PPGP, Universidade Nove de Julho – UNINOVE.

Eu fui informado sobre o que a pesquisadora quer fazer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em participar do projeto, sabendo que não vou ganhar nada e que posso sair quando quiser.

Sim (x)

Não ()

ENTREVISTA PARA PESQUISA DO MESTRADO/DOCTORADO

inesgoldbergpsicologa@gmail.com

ENTREVISTA PARA PESQUISA DO MESTRADO/DOCTORADO

Gostaríamos de coletar alguns dados profissionais e demográficos importantes para a pesquisa. Nós reforçamos que o acesso destes dados será somente aos pesquisadores envolvidos no processo e os nomes de pessoas e empresas citadas não serão repassadas ou publicadas em nenhum momento.

Idade

Cargo atual

Formação

Porte da empresa

Pequena

Média

Grande

Setor da empresa

Anos de experiência profissional com projetos

Anos de trabalho nesta empresa

ENTREVISTA PARA PESQUISA DO MESTRADO/DOCTORADO

Sua resposta foi registrada.

Link:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSepp3jtqjX_P28Cb0d70YRJvWAPqfq8R38K0VOgtDy7haqVXg/viewform?usp=sharing