

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

**O PAPEL DA SEGURANÇA PSICOLÓGICA NA GESTÃO DE MUDANÇAS
ORGANIZACIONAIS NO CONTEXTO DE PROJETOS**

GIANE BATISTA DA SILVA CAMARANO

**SÃO PAULO
2025**

Giane Batista da Silva Camarano

**O PAPEL DA SEGURANÇA PSICOLÓGICA NA GESTÃO DE MUDANÇAS
ORGANIZACIONAIS NO CONTEXTO DE PROJETOS**

**THE ROLE OF PSYCHOLOGICAL SAFETY IN MANAGING ORGANIZATIONAL
CHANGE 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 Gestão de Projetos.

Orientador: Prof. Dr. Luciano Ferreira da Silva

São Paulo

2025

Giane Batista da Silva Camarano

**O PAPEL DA SEGURANÇA PSICOLÓGICA NA GESTÃO DE MUDANÇAS
ORGANIZACIONAIS NO CONTEXTO DE PROJETOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração em Gestão de Projetos**, pela Banca Examinadora, formada por:

São Paulo, 30 de outubro de 2025.

Presidente: Prof. Dr. Luciano Ferreira da Silva – Orientador, UNINOVE

Membro: Profa. Dra. Isabel Cristina Scafuto – UNINOVE

Membro: Prof. Dra. Priscila Rezende Da Costa – ESPM

“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 - Brasil (CAPES); and the Research Support Fund of the Universidade Nove de Julho”

“Há mais coisas entre o céu e a terra do que pode imaginar nossa vã filosofia.”

Shakespeare

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por ter conduzido minha trajetória e me mostrado que o mestrado, embora não tenha acontecido quando eu queria, se concretizou no tempo certo. Ao meu esposo, Daniel, pela paciência, incentivo e parceria em cada etapa desta caminhada. Aos meus pais, pelo apoio incondicional e pelos valores que sempre me sustentaram. Aos meus amigos Marcos, Mariana, Susana e Fernanda, pela amizade verdadeira e pelas palavras de encorajamento nos momentos em que mais precisei. E ao meu professor e orientador, pela dedicação, confiança e ensinamentos que foram fundamentais para a realização deste sonho.

AGRADECIMENTO

Agradeço primeiramente a Deus, pela força, sabedoria e serenidade concedidas ao longo desta jornada, permitindo que este sonho se realizasse no momento certo.

Ao meu esposo, Daniel, pela paciência, incentivo, compreensão e parceria incansável durante todos os momentos desta trajetória.

Aos meus pais, pelo amor incondicional, apoio permanente e pela formação de valores que me sustentaram em cada etapa deste caminho.

Às minhas cachorras, Lisa e Preta, por terem sido meu apoio emocional constante, trazendo alegria, companhia e leveza mesmo nos períodos mais desafiadores.

Ao meu professor e orientador, pela orientação dedicada, confiança depositada, disponibilidade constante e pelas contribuições fundamentais para a construção deste trabalho.

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

E, finalmente, a todos que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a realização desta pesquisa, o meu sincero reconhecimento e gratidão.

RESUMO

A segurança psicológica desempenha papel-chave na gestão de mudanças organizacionais, especialmente em projetos, onde a incerteza e a resistência podem comprometer desempenho e engajamento dos *stakeholders*. Com base neste contexto, esta pesquisa tem como objetivo investigar como a segurança psicológica pode auxiliar a gestão de mudanças organizacionais no contexto de projetos. Para tanto, adotou-se uma abordagem qualitativa em duas etapas. Primeiro, uma revisão sistemática de literatura nas bases *Web of Science* e *Scopus*, que identificou 143 artigos e consolidou um quadro teórico sobre segurança psicológica, mudanças organizacionais e gestão de projetos. Na sequência, entrevistas semiestruturadas com 20 profissionais de projetos e gestão de mudança. As entrevistas foram analisadas por categorização do *corpus* de pesquisa usando a *grounded theory*, promovendo triangulação entre evidências empíricas e referencial teórico. Os resultados demonstraram que os projetos funcionam como vetores de mudança e espaços de aprendizado, influenciados pelo tipo de mudança (planejada ou emergencial). Foram também evidenciados como fundamentais para a efetividade e a sustentabilidade das mudanças organizacionais os seguintes elementos: clareza de propósito, comunicação transparente, engajamento dos *stakeholders*, patrocínio ativo, gestão de impactos, treinamentos e indicadores de desempenho. A presença de segurança psicológica favoreceu voz ativa, confiança, respeito, *feedback* construtivo e abertura ao erro, criando condições para colaboração, inovação e sustentação das mudanças advindas dos projetos. Sua ausência, por outro lado, esteve associada a insegurança, resistência à mudança e perda de talentos. Esses achados evidenciam que a segurança psicológica auxilia a gestão de mudanças ao reduzir resistências, fortalecer a confiança e potencializar a comunicação, patrocínio e liderança nos projetos. A principal contribuição desta dissertação é a proposição de um modelo revisado que integra segurança psicológica, gestão de mudanças organizacionais e gestão de projetos, destacando liderança inclusiva, comunicação fluída, confiança e mecanismos de sustentação como pilares de mudanças efetivas. Teoricamente, o estudo amplia a compreensão da relação entre segurança psicológica e gestão de mudança organizacional, confirmado sua relevância para a adaptação organizacional. Para os profissionais, esta pesquisa oferece subsídios para líderes e organizações estruturarem ambientes psicologicamente seguros, capazes de transformar entregas técnicas em resultados sustentáveis. Adicionalmente, o estudo se alinha à atualização da NR-1 (Portaria MTE nº 1.419/2024), que inclui riscos psicossociais no Programa de Gerenciamento de Riscos, reforçando a importância da saúde mental no trabalho. Também dialoga com o ODS 8 da Agenda 2030 da ONU, ao propor práticas que conciliam resultados organizacionais e bem-estar humano. A pesquisa integra a linha de pesquisa 2, “Gestão Avançada de Projetos, Programas e Portfólios” do PPGP/UNINOVE e está vinculada ao projeto-eixo “Fator Humano e Sustentabilidade em Projetos e Organizações” do orientador.

Palavras-chave: Gerenciamento de projetos; Segurança psicológica; Gestão de mudanças organizacionais; Desempenho de projetos; Engajamento de *stakeholders*.

ABSTRACT

Psychological safety plays a key role in organizational change management, especially in projects, where uncertainty and resistance can compromise performance and stakeholder engagement. Based on this context, this research aims to investigate how psychological safety can support organizational change management in the context of projects. To this end, a two-stage qualitative approach was adopted. First, a systematic literature review of the Web of Science and Scopus databases identified 143 articles and consolidated a theoretical framework on psychological safety, organizational change, and project management. Next, semi-structured interviews were conducted with 20 project managers and change management professionals. The interviews were analyzed by categorizing the research corpus using grounded theory, promoting triangulation between empirical evidence and theoretical framework. The results demonstrated that projects function as vectors of change and learning spaces, influenced by the type of change (planned or emergency). The following elements were also identified as fundamental to the effectiveness and sustainability of organizational change: clarity of purpose, transparent communication, stakeholder engagement, active sponsorship, impact management, training, and performance indicators. The presence of psychological safety favored active voice, trust, respect, constructive feedback, and openness to error, creating conditions for collaboration, innovation, and the sustainability of project-driven changes. Its absence, on the other hand, was associated with insecurity, resistance to change, and talent loss. These findings demonstrate that psychological safety supports change management by reducing resistance, strengthening trust, and enhancing communication, sponsorship, and leadership in projects. The main contribution of this dissertation is the proposal of a revised model that integrates psychological safety, organizational change management, and project management, highlighting inclusive leadership, fluid communication, trust, and support mechanisms as pillars of effective change. Theoretically, the study broadens the understanding of the relationship between psychological safety and organizational change management, confirming its relevance for organizational adaptation. For professionals, this research offers insights for leaders and organizations to build psychologically safe environments capable of transforming technical deliverables into sustainable results. Additionally, the study aligns with the updated NR-1 (MTE Ordinance No. 1419/2024), which includes psychosocial risks in the Risk Management Program, reinforcing the importance of mental health at work. It also aligns with SDG 8 of the UN 2030 Agenda by proposing practices that reconcile organizational results and human well-being. The research is associated with research line 2, "Advanced Management of Projects, Programs, and Portfolios," of the PPGP/UNINOVE program and is linked to the advisor's core project, "Human Factor and Sustainability in Projects and Organizations".

Keywords: Project management; Psychological safety; Organizational change management; Project performance; Stakeholder engagement.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADKAR- Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CEP- Comitês de Ética em Pesquisa

Conep- Comissão Nacional de Ética em Pesquisa

CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

CNS - Conselho Nacional de Saúde

ERP- *Enterprise Resources Planning*

GMO- Gestão de Mudanças Organizacionais

GP- Gestão de Projetos

HCMBOK- Human Change Management Body of Knowledge

IHI- Institute for Healthcare Improvement

IISP- Instituto Internacional em Segurança Psicológica

KPI- Key Performance Indicator

PDCA- Plan, Do, Check, Act

P&D- Pesquisa e Desenvolvimento

PPGP – Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos

PMBOK - Project Management Body Of Knowledge

PMI – Project Management Institute

PMO- Project Management Office

PWC- PricewaterhouseCoopers

RBV- Visão Baseada em Recursos

RSL – Revisão Sistemática de Literatura

SP- Segurança Psicológica

SPONSOR- Patrocinador

SUS- Sistema Único de Saúde

WBS- Work Breakdown Structure

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Descritores de projeto, portfólio e programa	27
Tabela 2. Teorias e <i>Frameworks</i> de Gestão de Mudanças Organizacionais.....	38
Tabela 3. Teorias de Segurança Psicológica.....	46
Tabela 4. Perfil dos profissionais entrevistados.....	67
Tabela 5. Lista das principais categorias/conceitos.....	68
Tabela 6: Elementos da SP contribuintes para GMO em projetos.....	84
Tabela 7: Vetores de Projetos e de Mudança Organizacional.....	89
Tabela 8. GMO no contexto de Projetos.....	93
Tabela 9. Categorias presentes na relação entre SP e GMO em projetos.....	97
Tabela 10. Práticas de Sucesso Associadas à Segurança Psicológica em Projetos.....	101
Tabela 11. Tipificação da Mudança Organizacional.....	111
Tabela 12. Pilares e Práticas da Segurança Psicológica.....	112
Tabela 13. Pilares para Sustentação da Mudança Organizacional.....	113

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Fluxo para o surgimento de um projeto.....	25
Figura 2. Estrutura de projetos, programas e portfólio.....	28
Figura 3. Componentes da GMO.....	39
Figura 4. Promotores de um ambiente Psicologicamente Seguro.....	48
Figura 5. Modelo Proposto de Integração entre GMO e SP no contexto de Projetos.....	59
Figura 6. Fluxo do protocolo de revisão em 4 etapas.....	65
Figura 7. Modelo Proposto Revisado da Integração entre GMO e SP no contexto de Projetos.....	107

Sumário

RESUMO	VIII
ABSTRACT	IX
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	X
LISTA DE TABELAS.....	XII
LISTA DE FIGURAS	XIII
1. INTRODUÇÃO	16
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO.....	19
1.2 OBJETIVOS	22
1.3 JUSTIFICATIVA.....	22
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	24
2. REFERENCIAL TEÓRICO	26
2.2 CONTEXTO DA GESTÃO DE PROJETOS.....	26
2.1 CONTEXTO DA GESTÃO DE MUDANÇAS.....	32
2.2 GESTÃO DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS NO CONTEXTO DOS PROJETOS	36
2.3 SEGURANÇA PSICOLÓGICA E SUA IMPORTÂNCIA NO CONTEXTO DE PROJETOS	46
2.4 SEGURANÇA PSICOLÓGICA NO CONTEXTO DOS PROJETOS PARA PROMOÇÃO DAS MUDANÇAS	56
3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	62
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	62
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE.....	65
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	65
3.3.1 REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA	65
3.3.2 ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS	67
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	72

4.1	OS PROJETOS COMO VETORES DE MUDANÇA	72
4.2	GMO NO CONTEXTO DOS PROJETOS	76
4.3	SEGURANÇA PSICOLÓGICA E SUA IMPORTÂNCIA NO CONTEXTO DE MUDANÇAS E PROJETOS	78
4.4	EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS DE PRÁTICAS DE SUCESSO DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS ASSOCIADAS À SP	82
4.5	ELEMENTOS CONSTITUINTES DA SP PARA GMO EM PROJETOS	83
5.	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	86
5.1	OS PROJETOS COMO VETORES DE MUDANÇA E AS MUDANÇAS COMO VETORES DOS PROJETOS	86
5.2	GMO NO CONTEXTO DOS PROJETOS	92
5.3	SEGURANÇA PSICOLÓGICA E SUA IMPORTÂNCIA PARA MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS NO CONTEXTO DE PROJETOS.....	96
5.4	EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS DE PRÁTICAS DE SUCESSO DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS ASSOCIADAS À SP	101
5.5	PROPOSIÇÃO DO MODELO REVISADO.....	105
6.	CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA.....	110
7.	CONCLUSÃO	118
APÊNDICE A		144
APÊNDICE B.....		149

1. INTRODUÇÃO

No cenário contemporâneo, caracterizado por mudanças rápidas e constantes, as organizações enfrentam o desafio de adaptar-se a novas demandas enquanto alinharam suas estratégias aos objetivos de longo prazo (PMI, 2021; Lundin, 2016). Nesse contexto, a Gestão de Projetos (GP), definida como um esforço temporário para criar produtos, serviços ou resultados únicos, desempenha um papel essencial no alinhamento de iniciativas às estratégias organizacionais (PMI, 2021; Rosamilha & Silva, 2025).

A criação de projetos é impulsionada por diversos fatores, como necessidades estratégicas, operacionais, de negócios, regulatórias, relacionadas à inovação, entre outras (Lundin, 2016; Cunha et al., 2022). Além disso, a evolução do GP ao longo do tempo é marcada por avanços significativos em ferramentas, metodologias e estratégias (Morris & DeLapp, 1983). Assim, para que os projetos sejam eficazes, a GP deve ser conduzida de forma adequada, possibilitando o planejamento, a execução e o controle eficientes das atividades, de modo a alcançar os objetivos organizacionais em contextos de mudanças constantes (PMI, 2017; Gomes et al., 2024).

Neste cenário em que os projetos funcionam como o fator de adequação às mudanças internas e externas às organizações, identificar os principais impulsionadores de um projeto é fundamental para determinar a abordagem de gestão mais adequada, garantindo o alinhamento estratégico dentro da estrutura de projetos, programas e portfólios organizacionais (Ciric Lalic et al., 2022). Nesse contexto, a escolha entre metodologias preditivas e ágeis deve considerar o nível de estabilidade dos requisitos e o grau de incerteza do ambiente (Thesing, Feldmann & Burchardt, 2021). Projetos com escopo bem definido e requisitos estáveis, como na construção civil, beneficiam-se de abordagens preditivas, que seguem um ciclo de vida linear seguindo da iniciação, planejamento, execução e encerramento (Kerzner, 2022). Esse modelo proporciona maior previsibilidade e controle, sendo ideal para cenários onde a variação é mínima e o planejamento detalhado é essencial.

A partir de 1995, as metodologias ágeis, como *Scrum* e *Kanban*, ganharam relevância, especialmente no setor de tecnologia, integrando-se à estratégia corporativa (PMI, 2021; Accenture, 2024). Essas metodologias baseiam-se em ciclos curtos de trabalho, conhecidos como *sprints*, promovendo colaboração constante entre os *stakeholders* (Sutherland & Schwaber, 2011). O princípio do *learning by doing* é central nesse contexto, permitindo que as equipes aprendam e se adaptem iterativamente, aumentando sua capacidade de resposta e entregando valor incremental (Riedl, Brown & Rausenberger, 2024). Paralelamente, a

abordagem híbrida tem ganhado espaço, combinando elementos das metodologias preditiva e ágil para atender às necessidades específicas de cada projeto (Eder et al., 2015; Linares et al., 2019; PMI, 2021).

Os achados de Teixeira et al. (2025) reforçam essa perspectiva ao demonstrar que, em organizações orientadas a projetos, a maior parte da aprendizagem ocorre justamente durante a execução das atividades, por meio da resolução prática de problemas, da interação contínua com clientes e fornecedores e do ajuste dinâmico de soluções. Os resultados apresentados pelos autores, ao evidenciarem que os quatro processos da capacidade absorptiva (exploração, assimilação, transformação e aplicação) se manifestam de forma integrada no cotidiano dos projetos, permitem estabelecer uma lógica interpretativa segundo a qual essas dinâmicas podem ser intensificadas por práticas associadas aos métodos ágeis como ciclos curtos, *feedback* frequente, trocas informais de conhecimento e documentação viva .

No entanto, a GP não pode ser desvinculada dos impactos organizacionais que ela gera. Projetos introduzem novos produtos, serviços ou processos, demandando mudanças significativas na forma como indivíduos e equipes trabalham (Prosci, 2017). Cada projeto, independentemente de estar isolado ou integrado a um portfólio ou programa, representa uma mudança, seja pelo processo de gestão ou pelo produto final entregue (Kerbes, Silva Junior & Marinho, 2023). Dessa forma, a integração entre a GP e outras disciplinas é essencial para enriquecer a compreensão dos desafios organizacionais e facilitar as transformações desejadas, uma vez que a efetividade dessas entregas não se sustenta apenas com a conclusão técnica do projeto.

A Gestão de Mudanças Organizacionais (GMO) é uma disciplina indispensável para estruturar, implementar e sustentar transformações organizacionais (Bonfim et al., 2024). O seu principal objetivo é conduzir organizações de um estado atual para um estado desejado, lidando com resistências e promovendo a adoção sustentável das mudanças (Hiatt, 2006). A relação entre projetos e mudanças é profundamente interdependente, pois enquanto projetos frequentemente surgem da necessidade de mudanças, as mudanças representam os resultados tangíveis dos projetos.

As mudanças são impulsionadas por fatores internos e externos que motivam ou exigem transformações em indivíduos, organizações ou sociedades (Neiva & Paz, 2012; Barbosa & Pereira, 2023). Esses impulsionadores reforçam a necessidade de estratégias adaptativas para lidar com a complexidade dos cenários atuais. Nesse contexto, a GMO é definida como um processo estruturado que facilita transições organizacionais, abordando fatores técnicos, culturais e humanos (Hiatt, 2006). Originada na psicologia organizacional, a GMO reflete a

crescente compreensão de que o sucesso das mudanças depende do fator humano e da capacidade organizacional de gerenciar a transição das pessoas para um futuro desejado (Piderit, 2000).

Vale destacar que os indivíduos reagem de maneiras diversas às transformações organizacionais (Moraes, 2022). Assim, ao combinar abordagens complementares, como modelos de mudança comportamental e metodologias estruturadas, gestores podem ajustar estratégias a diferentes perfis e estágios de adoção, promovendo maior adesão e mitigando resistências (Hiatt, 2006; Pimentel & Silva Filho, 2024). Essa flexibilidade permite que a mudança seja percebida não apenas como uma exigência organizacional, mas como um processo que respeita a jornada de cada colaborador. Como destaca Silva (2017), compreender os tipos de mudanças organizacionais e os principais desafios na sua implantação é essencial para o sucesso. Além disso, a complexidade de uma mudança organizacional está diretamente ligada ao perfil da organização, que engloba aspectos como cultura, estrutura, maturidade em GMO e setor de atuação.

A estrutura organizacional também é um fator crítico para o sucesso da GMO (Cunha et al., 2022). Além disso, o histórico de mudanças da empresa desempenha um papel relevante. Assim, organizações com experiências traumáticas por conta de processos de mudanças, como falhas em projetos de mudanças anteriores, tendem a enfrentar maior resistência interna (Piderit, 2000). Esses exemplos reforçam a importância de adaptar estratégias e abordagens ao contexto específico de cada organização.

A inserção da GMO no contexto de projetos é motivada por necessidades estratégicas que buscam aumentar as chances de sucesso e garantir a sustentabilidade das iniciativas organizacionais (Perides, de Vasconcellos & Vasconcellos, 2020). No entanto, a prática de GMO frequentemente enfrenta desafios relacionados à resistência dos *stakeholders* e à adaptação das equipes a novos cenários. A ausência de GMO pode comprometer o impacto dos projetos, como mostram estudos que indicam que projetos sem planejamento adequado de mudanças enfrentam maior resistência e baixa utilização dos sistemas ou processos implementados, especialmente em iniciativas como implantação de *Enterprise Resources Plannig* (ERP) (Maas, van Fenema & Soeters, 2016).

Para potencializar o sucesso das mudanças organizacionais, é essencial complementar as práticas de GP e GMO com fatores que abordem as dinâmicas humanas, como a segurança psicológica (SP). Esse conceito, introduzido por Edmondson (1999), atua como catalisador da inovação, do engajamento e da colaboração. A integração da SP a essas disciplinas emerge como uma abordagem estratégica para superar barreiras organizacionais e promover

transformações eficazes (Kahn, 1990; Edmondson, 2018). Neste sentido, ambientes organizacionais com hierarquias rígidas ou culturas de alta pressão apresentam desafios significativos para a implementação da SP. Além disso, o sucesso dos projetos encontram fatores críticos como as barreiras culturais e a falta de líderes capacitados para demonstrar empatia e confiança (Kim, Lee & Connerton, 2020). Entretanto, superar essas barreiras pode gerar benefícios substanciais, incluindo maior inovação, engajamento e resultados organizacionais.

Conforme demonstrado, o sucesso de projetos depende de múltiplos fatores, desde o planejamento técnico até a gestão das pessoas envolvidas (Sirkin, Keenan & Jackson, 2005; Barbosa & Pereira, 2023). A escolha de abordagens metodológicas, preditivas, ágeis ou híbridas, deve considerar a complexidade e o contexto do projeto (PMI, 2021; Thesing, Feldmann & Burchardt, 2021). Diante desse cenário, esta dissertação buscou explorar a intersecção entre GP, GMO e SP, analisando como a integração desses elementos potencializou o sucesso de iniciativas organizacionais.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

O ambiente organizacional contemporâneo é marcado por desafios contínuos e crescentes, impulsionados por transformações rápidas e um cenário de incertezas (PMI, 2021). Os projetos são os principais veículos para materializar essas mudanças, permitindo que novos produtos, serviços e processos sejam desenvolvidos e implementados (de Rezende Guerra et al., 2016). Contudo, a complexidade das entregas e a necessidade de rápida adaptação exigem abordagens estruturadas de GP para minimizar riscos e otimizar resultados (Nahid et al., 2024).

Para atender às necessidades específicas de diferentes organizações e tipos de projetos, abordagens foram desenvolvidas, cada uma com características distintas e aplicabilidades específicas. Dentre as mais comuns, destacam-se as abordagens tradicional (*Waterfall*), ágil e híbrida, que são amplamente utilizadas em diversos setores (PMI, 2021). Segundo Kerzner (2022), a previsibilidade e o controle rigoroso do escopo e do cronograma tornam a abordagem tradicional ideal para projetos em que as mudanças são mínimas ou indesejáveis. Conforto et al. (2014), afirmam que a abordagem ágil melhora a capacidade das empresas em lidar com a complexidade e a incerteza, sendo essencial em ambientes altamente dinâmicos. Por fim, o modelo híbrido; esse combina a previsibilidade do *Waterfall* com a flexibilidade do ágil, sendo ideal para projetos complexos que exigem governança sem perder adaptabilidade (Reiff &

Schlegel, 2022). Essa abordagem melhora os resultados quando há necessidade de adaptação contínua sem comprometer o planejamento estruturado (Serrador & Pinto, 2015).

Embora o gerenciamento de projetos seja uma disciplina consolidada, muitos projetos ainda falham por razões como falta de alinhamento estratégico, escopo mal definido, resistência dos *stakeholders* e comunicação ineficaz (Gartner, 2024). Dentro desse contexto, projetos que promovem mudanças organizacionais ou que são resultantes delas enfrentam pressões, tais como a complexidade das entregas, prazos rigorosos e a necessidade de engajamento dos *stakeholders* para garantir a implementação de novas práticas, sistemas ou estruturas (Hiatt, 2006). Um estudo feito por Brassey et al. (2024) sobre resiliência e adaptabilidade aponta que apenas 23% dos trabalhadores no mundo se sentem simultaneamente serem resilientes e adaptáveis, enquanto 56% relatam apenas a resiliência e 28% apenas adaptabilidade. Esse dado reforça a importância da GMO, que tem se mostrado como uma disciplina essencial para preparar indivíduos e organizações para transições que agreguem valor sustentável (Saetren & Laumann, 2017), uma vez que as mudanças organizacionais não se sustentam porque as condições humanas e organizacionais necessárias para mantê-las não estão presentes.

A GMO é uma disciplina que visa preparar, apoiar e auxiliar indivíduos, equipes e organizações na adoção eficaz de mudanças, focando nos aspectos humanos para garantir que as pessoas estejam engajadas, treinadas e preparadas para novas formas de trabalhar (Prosci, 2024). No entanto, apesar de sua abordagem estruturada para mitigar resistências e engajar os *stakeholders*, a aplicação da GMO ainda se concentra majoritariamente em processos e metodologias formais, negligenciando fatores emocionais e relacionais que influenciam diretamente a aceitação das transformações organizacionais (Carmeli, Reiter-Palmon & Ziv, 2010; Gartner, 2024). Os fatores subjetivos, como medo do desconhecido, ansiedade e percepção de insegurança, desempenham um papel crítico nesse processo. Embora mais difíceis de serem observados, estudos apontam que a resistência à mudança não se dá apenas por razões racionais, mas também por sentimentos de insegurança em relação ao novo contexto e ao próprio papel dos indivíduos na organização (Bradley et al., 2012; Akan, Jack & Mehta, 2020).

Nesse cenário, a SP emerge como um elemento essencial para minimizar tais barreiras. Assim, a SP é definida como a crença compartilhada de que o ambiente é seguro para assumir riscos interpessoais (Edmondson, 1999; Edmondson, 2018). Esse sentimento de segurança impacta diretamente o engajamento, a comunicação aberta e a colaboração, aspectos fundamentais para o sucesso de iniciativas de mudança (McKinsey & Company, 2021). A SP complementa as abordagens tradicionais de GMO ao trazer aspectos emocionais e comportamentais que esses modelos frequentemente não abrangem (Silva & Freitas, 2024).

Enquanto metodologias tradicionais focam em estruturas, processos e resultados tangíveis, a SP enfatiza a criação de um ambiente onde os indivíduos se sentem seguros para expressar ideias, assumir riscos e cometer erros sem medo de represálias (Hastwell, 2023).

O *Institute for Healthcare Improvement* (IHI) propõe o "Quadro da Psicologia da Mudança", que destaca a importância de liberar a motivação intrínseca, co-desenhar mudanças com as pessoas envolvidas e distribuir o poder de decisão. Esses elementos são fundamentais para engajar os indivíduos nos processos de mudança organizacional, indo além das abordagens tradicionais que podem negligenciar o lado humano da mudança (IHI, 2024). Além disso, a *McKinsey & Company* (McKinsey, 2021) ressalta que a SP é um pré-requisito para um desempenho adaptativo e inovador, especialmente em cenários de rápidas mudanças.

Assim, a criação de um clima positivo, onde todos valorizam as contribuições uns dos outros e têm voz ativa, potencializa a eficácia das iniciativas de mudança, complementando as estratégias tradicionais com uma abordagem centrada nas pessoas (McKinsey, 2021). Portanto, integrar a SP às práticas de gestão de mudanças enriquece as abordagens tradicionais, promovendo um ambiente que facilita a adaptação, a inovação e o engajamento dos colaboradores durante os processos de transição organizacional (Albrecht, Furlong & Leiter, 2023).

A SP já foi amplamente estudada sob perspectivas coletivas e organizacionais (Schein & Bennis, 1965; Edmondson, 1999). Estudos indicam que é mais eficaz investir na criação de ambientes seguros para as equipes ("safe place") do que focar exclusivamente em preparar indivíduos para enfrentar riscos de maneira isolada ("safe person") (Hennel & Rosenkranz, 2020). Esse enfoque coletivo fortalece a cooperação e a inovação, garantindo que as equipes se sintam confortáveis para contribuir ativamente durante mudanças organizacionais. As práticas como respeito mútuo, liderança inclusiva, valorização do aprendizado contínuo e gestão construtiva de erros são alicerces fundamentais da SP (Edmondson, 2018). Carmeli, Reiter-Palmon e Ziv (2010) destacam que líderes transformacionais, ao promoverem confiança, inspiração e estímulo intelectual, facilitam a adaptação dos indivíduos às mudanças organizacionais, reduzindo incertezas e fortalecendo o engajamento da equipe.

Ao explorar a intersecção de GP, GMO e SP foi possível avançar no entendimento teórico da relação entre esses elementos, e também oferecer *insights* para organizações que enfrentam desafios recorrentes em processos de transição organizacional. À luz da teoria de Kahn (1990), o qual foca no engajamento individual e no impacto da SP na relação do trabalhador com seu papel, esta dissertação buscou, a partir da validação de um modelo

orientativo, responder à seguinte questão de pesquisa: “Como a segurança psicológica pode auxiliar na de gestão de mudança organizacional no contexto de projetos?”.

1.2 OBJETIVOS

Este estudo tem como objetivo geral investigar como a segurança psicológica pode auxiliar na de gestão de mudança organizacional no contexto de projetos.

Para viabilizar o alcance deste objetivo geral, sugere-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar na literatura acadêmica os elementos que relacionam segurança psicológica, mudanças organizacionais e gestão de projetos;
- b) Analisar o papel da segurança psicológica nas práticas de mudanças organizacionais no contexto de projetos a partir da perspectiva dos profissionais de projetos e gestão de mudança;
- c) Confrontar o modelo descritivo construído a partir do quadro teórico com a realidade dos profissionais envolvidos em gestão de projetos e gestão de mudanças.

1.3 JUSTIFICATIVA

A SP é um elemento crítico para o sucesso de projetos e iniciativas de gestão de mudanças, especialmente em ambientes organizacionais caracterizados por complexidade, incerteza e mudança acelerada (Edmondson, 2018; Chie Integrates, 2022). A literatura indica que aproximadamente 66% dos projetos falham em alcançar seus objetivos devido a deficiências na GMO, como desalinhamento entre *stakeholders* e objetivos estratégicos (PMI, 2021; Accenture, 2024). Essa dificuldade é ampliada pelo fato de que a maior parte dos trabalhadores não possui as capacidades humanas necessárias para sustentar mudanças no tempo (Brassey et al., 2024). A força de trabalho tem dificuldade de manter novos comportamentos diante de pressão, ambiguidade ou falhas iniciais, aumentando a probabilidade de retorno aos hábitos anteriores.

Além disso, ambientes com baixa SP reduzem de forma significativa a capacidade de sustentação das mudanças. A pesquisa de Brassey et al. (2024) demonstra que, na ausência

combinada de resiliência, adaptabilidade e SP, os níveis de engajamento e inovação permanecem baixos; em contraste, quando esses três fatores estão presentes simultaneamente, o engajamento e os comportamentos inovadores podem aumentar em até seis vezes. Esse cenário reforça a relevância da GMO, uma vez que organizações que incorporam práticas estruturadas de gestão de mudanças apresentam até 30% mais chances de sucesso (Prosci, 2017). No entanto, abordagens tradicionais frequentemente negligenciam fatores emocionais e relacionais que influenciam diretamente a aceitação e a internalização das mudanças (Costa Júnior & Nunes, 2023). Em contraste, ambientes organizacionais que promovem SP não apenas reduzem resistências, mas também fortalecem a colaboração e a comunicação aberta, elementos críticos para a implementação e sustentação de transformações organizacionais (Saetren & Laumann, 2017).

Akan, Jack e Mehta (2020) afirmam que equipes psicologicamente seguras inovam mais, aprendem com erros e apresentam maior resiliência diante de desafios. Ismail (2025) complementa, argumentando que conflitos, quando geridos em um ambiente seguro, podem se tornar oportunidades valiosas para aprendizado e melhorias organizacionais. Além disso, Liu e Keller (2021) indicam que equipes que operam em ambientes psicologicamente seguros apresentam maior capacidade de resolver problemas complexos, comunicar-se de forma aberta e inovar sob pressão.

A importância da SP também se reflete nas expectativas dos profissionais e nas tendências corporativas. Pesquisas recentes indicam que 63% dos trabalhadores desejam que suas opiniões e preocupações sejam ouvidas no ambiente de trabalho (Explorance, 2021). Essa situação representa que o processo de mudança depende também dos sentimentos das pessoas envolvidas nos projetos. Paralelamente, observa-se um aumento significativo nos investimentos em transição organizacional. Segundo a Accenture (2024), 96% das empresas estão destinando mais de 5% de sua receita para iniciativas de mudança em 2024. Esse cenário evidencia a necessidade de aprofundar a compreensão sobre os fatores que influenciam a aceitação das mudanças e a sustentabilidade das transformações organizacionais.

No contexto da GMO, o modelo ADKAR (*Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement*) de Hiatt (2006) enfatiza a importância de preparar os indivíduos para a mudança, destacando que a adoção bem-sucedida de novas práticas depende da conscientização, do desejo, do conhecimento, da habilidade e do reforço contínuo. Entretanto, para que esse processo ocorra de forma eficaz, é fundamental que os indivíduos sintam-se seguros para expressar preocupações, experimentar novas formas de trabalho e contribuir

ativamente para a transição organizacional sem receios de punição ou julgamentos (Rider et al., 2023).

Dessa forma, este estudo justificou-se pela necessidade de investigar como a SP influencia a GMO no contexto de projetos, explorando sua relação com o engajamento dos *stakeholders*, a mitigação de resistências e o impacto nos resultados organizacionais. A pesquisa fornece visões práticas e teóricas para líderes e equipes enfrentarem os desafios da mudança organizacional, estruturando ambientes que incentivem a confiança, o aprendizado contínuo e a inovação. Ao propor um conceito que integre SP e GMO, o estudo busca contribuir para o desenvolvimento de abordagens mais eficazes na implementação de projetos transformacionais, maximizando a probabilidade de sucesso e garantindo mudanças sustentáveis nas organizações. Nesse sentido, também oferece diretrizes para líderes e gestores, auxiliando na criação de contextos que minimizem resistências, promovem engajamento e incentivem uma cultura voltada ao aprendizado e à adaptação.

Este estudo fornece subsídios para a formulação de estratégias mais eficazes na implementação de mudanças, fortalecendo a conexão entre fatores emocionais, comportamentais e a adoção sustentável de novas práticas no ambiente de projetos. Nesse sentido, esta pesquisa também se alinha com a atualização da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), por meio da Portaria MTE nº 1.419/2024, que estabelece a obrigatoriedade de incluir riscos psicossociais no Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR), ampliando a responsabilidade das organizações na promoção da saúde mental dos trabalhadores (Meneses, 2025). De forma complementar, as discussões e recomendações deste estudo estão alinhadas à ODS 8 da Agenda 2030 da ONU, que busca promover crescimento econômico sustentável com base no trabalho digno, reforçando o papel da SP como pilar estratégico para conciliar resultados organizacionais com bem-estar humano (Pompeu & Cruz, 2025).

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta pesquisa está organizada em seis seções sendo elas: (i) Introdução; (ii) Referencial teórico; (iii) Método e técnicas de pesquisa; (iv) Resultados encontrados; (v) Discussão dos Resultados; (vi) Contribuições para a prática; (vii) Conclusão; Referências e Anexos A e B. A Introdução apresenta o panorama geral sobre SP, GP e GMO e como estes temas têm ganhado destaque como um elemento essencial no ambiente organizacional, dada a necessidade de promover ambientes onde os indivíduos se sintam confortáveis para contribuir, compartilhar

ideias e enfrentar desafios sem medo de represálias, seguindo por objetivos do estudo e justificativa para realização do mesmo. Na seção dois, Referencial teórico, são apresentados os conceitos da SP, GP e GMO e SP no contexto de Projetos com GMO, além dos resultados obtidos nas pesquisas realizadas. Na seção três, Método e técnicas de pesquisa, é apresentada a metodologia utilizada para se atingir o objetivo da pesquisa. Na seção quatro, Resultados encontrados, são apresentados os resultados capturados com a realização da pesquisa e a revisão do modelo conceitual proposto. Na sessão cinco os resultados são discutidos a luz da literatura. Na sessão seis, nas contribuições para a prática é analisado como a pesquisa e o modelo proposto se reforça, refuta ou ampliam a prática e a teoria. Por fim, na sessão de conclusão é apresentado uma síntese dos achados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta os pressupostos teóricos relacionados à SP e GMO no contexto dos projetos. O quadro teórico construído fornece subsídios para as proposições e discussões desta pesquisa de dissertação. Vale destacar que essa seção foi construída com base em uma RSL (Revisão Sistemática de Literatura). Portanto, os artigos foram selecionados a partir da adoção de um protocolo e processo previamente desenvolvidos. Na seção 3 desta dissertação, todos procedimentos aplicados na RSL são explicados a fim de evidenciar o rigor e replicabilidade deste procedimento.

2.2 CONTEXTO DA GESTÃO DE PROJETOS

O processo de nascimento de um projeto segue etapas estruturadas que transformam uma ideia inicial, uma demanda, ou ainda um problema a ser resolvido em uma iniciativa concreta (PMI, 2021). O primeiro passo é a identificação da necessidade, que surge a partir de uma lacuna identificada entre o estado atual e o estado desejado. Em seguida, ocorre a definição clara do problema a ser resolvido ou da oportunidade a ser explorada, criando uma base sólida para o desenvolvimento do projeto (Venkataraman & Pinto, 2023). A Figura 1 ilustra o apresentado previamente.

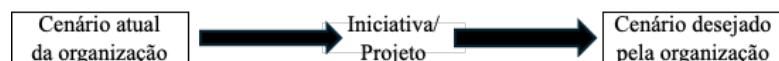


Figura 1. Fluxo para o surgimento de um projeto

Fonte: elaborado pela autora, 2025.

Diversos fatores impulsionam a criação de projetos, sendo eles estratégicos, operacionais, negócios, regulatórios e relacionados à inovação. No âmbito estratégico, Junior, De Oliveira e Fujihara (2016) afirmam que os projetos frequentemente buscam alinhar-se à visão e aos objetivos organizacionais, com o intuito de aumentar a participação no mercado, expandir operações ou desenvolver novos produtos. Além disso, a adaptação a mudanças externas, como a evolução tecnológica ou a introdução de novas regulamentações, também motiva o surgimento de iniciativas estratégicas em projetos (Lojaničić, Lojaničić & Živanović, 2022).

No âmbito operacional, Brancalion e Lima (2022) afirmam que a busca por melhorias nos processos internos é um fator recorrente, sendo os projetos utilizados como instrumentos para aumentar a eficiência e solucionar problemas específicos de desempenho. Assim, gargalos operacionais ou falhas nos sistemas frequentemente desencadeiam projetos voltados à otimização de recursos e fluxos organizacionais (Brancalion & Lima, 2022). Por outro lado, no ambiente de negócios, os projetos são impulsionados por pressões de mercado, como a necessidade de atender às expectativas dos consumidores ou aproveitar novas oportunidades. O entendimento das demandas do mercado torna-se um elemento crítico para o sucesso dessas iniciativas, especialmente no lançamento de novos produtos ou serviços (Dougherty, 1990; Niesheva et al., 2023).

A conformidade regulatória representa outro fator significativo no surgimento de projetos, especialmente em setores onde o cumprimento às leis, regulamentações e padrões internacionais é imprescindível (Cunha et al., 2022). Projetos dessa natureza buscam garantir que as organizações estejam adequadas às exigências regulatórias, evitando riscos legais e reputacionais (da Silva & de Oliveira Dias, 2024). Por fim, a busca por inovação e inovação digital tem desempenhado um papel central na criação de projetos, sendo impulsionada pela necessidade de adaptação às mudanças tecnológicas e pela oportunidade de reestruturar processos e produtos para torná-los mais competitivos. A integração de novas tecnologias e abordagens metodológicas frequentemente proporcionam vantagens estratégicas significativas no mercado (Gomes et al., 2024).

O *Project Management Institute* (PMI) define projeto como "um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único" (PMI, 2021). Essa caracterização relacionada ao aspecto de temporariedade distingue os projetos de outras atividades organizacionais contínuas, como operações que são representadas por atividades rotineiras e previsíveis. Deste modo, um projeto tem início geralmente após a definição de um problema ou a descoberta de uma oportunidade, que estimula o desenvolvimento de uma ideia (Watt, Merrie & Barron, 2020). Nessa etapa as soluções preliminares para o problema identificado são concebidas e testadas. Finalmente, as ideias geradas passam por um processo de avaliação e seleção, que considera fatores como viabilidade técnica, custo-benefício, riscos e alinhamento estratégico. Vale destacar que nem todas as ideias tornam-se projetos, mas aquelas que avançam para essa fase têm maiores chances de sucesso, graças à análise criteriosa realizada nas fases de seleção e priorização de projetos (Gomes et al., 2024; Pimentel-Rodrigues & da Silva, 2020).

Para que os projetos sejam efetivos é necessária uma adequada GP, sendo essa uma disciplina essencial para planejar, executar e controlar atividades de forma eficiente, garantindo o alcance dos objetivos organizacionais por meio de projetos (PMI, 2017). Neste contexto é preciso identificar impulsionadores de um projeto para a escolha da melhor forma de gestão. Por exemplo, se a iniciativa tem um único objetivo específico e limitado no tempo, trata-se de um projeto (Morris & DeLapp, 1983; PMI, 2021). Caso existam vários projetos interligados que demandem gestão integrada, estamos lidando com um programa (PMI, 2021). Já se a iniciativa fizer parte de um grupo maior que busca alinhamento estratégico com base nos diversos projetos, ela integra um portfólio (PMI, 2021). A Tabela 1 representa os principais descritores de projeto, portfólio e programa.

Tabela 1. Descritores de projeto, portfólio e programa

Critério	Projeto	Programa	Portfólio
Objetivo	Resultado único e específico	Benefício coletivo e integrado	Alinhamento estratégico geral
Interdependência	Isolado	Projetos inter-relacionados	Pode incluir projetos e programas distintos
Duração	Temporária	Variável, dependendo dos projetos	Contínuo
Foco	Escopo, prazo e custos específicos	Gestão coordenada de projetos	Maximização de valor estratégico
Exemplo	Construção de um software	Transformação digital integrada	Inovação organizacional

Fonte: Elaborado pela autora com base em Morris e DeLapp (1983), PMI (2021), Kerzner (2022) e, Accenture (2024).

A relação entre projeto, programa e portfólio é uma estrutura funcional que permite o alinhamento estratégico das iniciativas organizacionais. O portfólio é o nível mais alto dessa estrutura, englobando programas, projetos e até operações contínuas (Carvalho, Lopes & Marzagão, 2013; Garfein, Horney & Nelson, 2013). Ele serve como uma ferramenta de gestão para selecionar e priorizar iniciativas e alocar recursos, permitindo que os objetivos estratégicos sejam atingidos de forma mais eficiente (Pimentel-Rodrigues & da Silva, 2020).

Os programas ocupam uma posição intermediária, sendo compostos por projetos inter-relacionados e gerenciados de maneira integrada para alcançar benefícios que não seriam possíveis se esses projetos fossem tratados de forma independente (Kerzner, 2022). Além disso, é importante notar que nem todos os portfólios precisam conter programas. Já os projetos, como unidades autônomas, entregam resultados específicos e podem existir de forma independente ou como parte de um programa. Em casos em que não há dependências com outros projetos,

eles podem estar diretamente vinculados a um portfólio, sem necessitar de um programa intermediário.

Por exemplo, uma empresa de tecnologia com um portfólio voltado à inovação pode ter um programa de Transformação Digital, composto por vários projetos interligados, como a implementação de novos sistemas de automação ou a integração de plataformas. Nesse mesmo portfólio, pode haver um projeto independente de criação de um novo produto, não vinculado a nenhum programa (Castro & Carvalho, 2010).

Adicionalmente, existem casos em que um portfólio pode conter apenas programas, sem projetos independentes (Carvalho, Lopes & Marzagão, 2013). Isso acontece quando a organização busca maximizar benefícios integrados e gerar sinergias entre os projetos que compõem esses programas. Por exemplo, um portfólio de Sustentabilidade pode gerenciar um programa de Eficiência Energética, com projetos interdependentes como a instalação de painéis solares e a modernização de equipamentos, e um programa de Redução de Emissões, com iniciativas de transporte sustentável e reciclagem.

Em resumo, a hierarquia entre projetos, programas e portfólios é flexível, permitindo adaptações conforme as necessidades estratégicas da organização. Essa estrutura possibilita otimizar a alocação de recursos, alinhar iniciativas aos objetivos organizacionais e maximizar os benefícios entregues (Kerzner, 2022; Garfein, Horney & Nelson, 2013; PMI, 2023). A Figura 2 representa a abordagem citada acima.

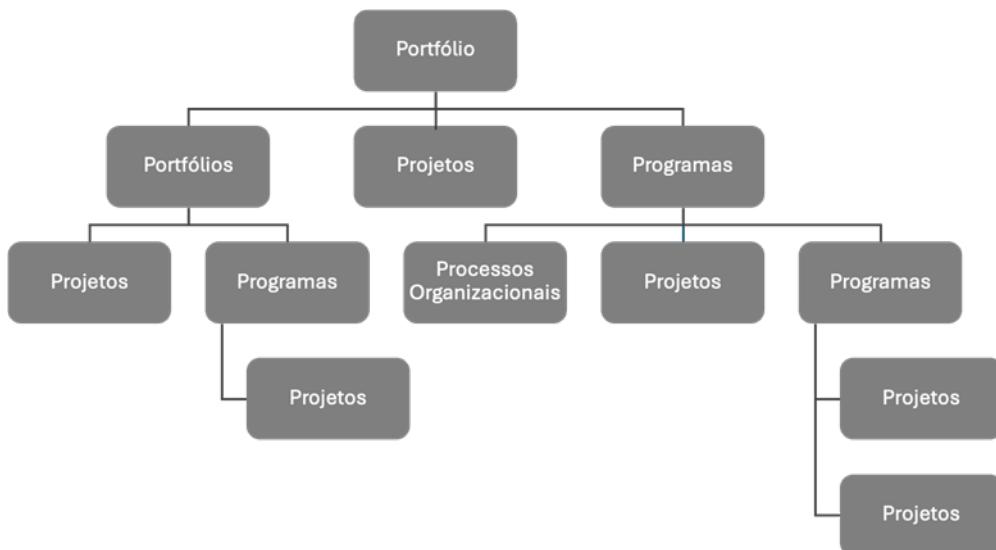


Figura 2. Estrutura de projetos, programas e portfólio

Fonte: adaptado de PMI (2023).

A inclusão de "processos organizacionais" reflete que nem todas as atividades organizacionais são formalmente estruturadas como projetos ou programas, mas ainda assim podem contribuir para os objetivos do portfólio (PMI, 2017; PMI, 2021). Isso inclui operações contínuas ou iniciativas que suportam os projetos. Deste modo, pode-se dizer que projetos representam uma mudança desejada, uma iniciativa que atende a um problema ou oportunidade.

Neste cenário, pode-se dizer que a história do gerenciamento de projetos pode ser dividida em diferentes períodos, destacando avanços significativos em ferramentas, metodologias e estratégias (Morris & DeLapp, 1983). Antes de 1958, ocorreram os primeiros desenvolvimentos em ferramentas e práticas, como o surgimento do Diagrama de Gantt em 1910, essencial para o planejamento visual. Os grandes projetos históricos, como o Projeto Manhattan e a construção do Sistema de Rodovias Interestaduais nos EUA, também marcaram esse período (PMI, 2021).

Entre 1958 e 1979, houve a consolidação de métodos formais com a introdução de técnicas como o Método do Caminho Crítico e o PERT (Técnica de Avaliação e Revisão de Programas), impulsionadas por projetos de grande impacto, como o Programa Apollo e a criação da ARPANET (Morris & DeLapp, 1983). De 1980 a 1994, o foco voltou-se para o gerenciamento de riscos e o uso de tecnologias. Nesse período, foram desenvolvidas metodologias específicas para lidar com riscos e popularizaram-se os *softwares* de gestão, que facilitaram o planejamento e o controle de projetos em grande escala (PMI, 2021).

De 1995 até os dias atuais, o gerenciamento de projetos passou a incorporar metodologias ágeis, como *Scrum* e *Kanban*, que ganharam destaque principalmente no setor de tecnologia (PMI, 2021). Além disso, a GP foi integrada à estratégia corporativa, alinhando iniciativas aos objetivos organizacionais (Accenture, 2024). Dada a evolução dos modelos de GP, a escolha da abordagem metodológica mais adequada para um projeto depende diretamente do contexto em que ele está inserido, incluindo fatores como a complexidade, a estabilidade dos requisitos e o ambiente organizacional (PMI & Agile Alliance, 2017; PMI, 2021). As metodologias preditivas são mais indicadas para projetos com requisitos estáveis e bem definidos, como na construção civil, onde o escopo é conhecido desde o início e o planejamento segue um ciclo de vida linear, incluindo etapas como iniciação, planejamento, execução e encerramento (Kerzner, 2022). Essa abordagem oferece maior previsibilidade e controle, sendo especialmente eficaz em projetos com baixa incerteza.

Por outro lado, as metodologias ágeis surgem como resposta a contextos dinâmicos, promovendo aprendizado contínuo e adaptação frequente às mudanças. Essa abordagem é amplamente utilizada em tecnologia da informação, onde os requisitos frequentemente evoluem

ao longo do tempo. As metodologias ágeis se baseiam em ciclos curtos de trabalho, conhecidos como *sprints*, e destacam a colaboração constante entre as partes interessadas (Sutherland & Schwaber, 2011). O princípio de "*learning by doing*" é fundamental nesse contexto, permitindo que as equipes aprendam e se adaptem iterativamente, aumentando sua capacidade de resposta e entregando valor incremental (Floriani & Steil, 2021). Essa flexibilidade é especialmente relevante em ambientes onde a inovação e a experimentação são necessárias.

A abordagem híbrida combina elementos das metodologias preditiva e ágil, ajustando-se às necessidades específicas de cada projeto (Eder et al., 2015; Linares et al., 2019; PMI, 2021). Essa flexibilidade permite o uso de práticas preditivas para partes do projeto com maior estabilidade, enquanto os componentes mais incertos são gerenciados com métodos ágeis. Essa abordagem é recomendada para projetos que possuem uma mistura de elementos bem definidos e outros mais dinâmicos, como o desenvolvimento de um produto físico que incorpora *software* inovador (PMI, 2021).

No cenário nacional, a aplicação de metodologias ágeis tem crescido em diferentes setores. Um estudo de Barata et al. (2021) destacou que empresas brasileiras têm adotado práticas ágeis para aumentar a flexibilidade em projetos de TI, enquanto ainda utilizam abordagens preditivas para projetos de infraestrutura, evidenciando a aplicação de modelos híbridos. Já em um contexto internacional, conforme apontado por Beck et al. (2001), o Manifesto Ágil reforça a importância de indivíduos e interações sobre processos e ferramentas, um princípio que tem norteado organizações a se adaptarem em ambientes de constante mudança.

A GP foi apresentada como uma abordagem essencial para conduzir iniciativas temporárias que buscam entregar valor estratégico, operacional ou inovador. Foram levantadas as distinções entre projetos, programas e portfólios, bem como a evolução das abordagens metodológicas, de modelos preditivos aos ágeis e híbridos, considerando o grau de incerteza e o contexto organizacional.

A GP, no entanto, não pode ser isolada dos impactos organizacionais que gera, pois projetos introduzem novos produtos, serviços ou processos que demandam mudanças significativas na forma como indivíduos e equipes trabalham (Prosci, 2017). Portanto, todo projeto, esteja ele isolado ou vinculado a um portfólio ou programa, representa uma mudança, seja em sua gestão ou em seu produto final.

Dessa forma, a integração entre GP e outras disciplinas torna-se fundamental para compreender os desafios enfrentados pelas organizações na realização das transformações

desejadas. Nesse sentido, passa a ser essencial analisar como essas mudanças são gerenciadas dentro das organizações, foco do próximo tópico, que trata da GMO.

2.1 CONTEXTO DA GESTÃO DE MUDANÇAS

Em um cenário de transformações aceleradas e constantes adaptações organizacionais, a GMO surge como uma disciplina essencial para assegurar que iniciativas estratégicas, como projetos, gerem os resultados esperados (Souza, Monfre & Graziosi, 2024). A psicologia organizacional, por exemplo, oferece *insights* úteis sobre resistência à mudança, sendo esse um dos principais desafios na adoção de novas práticas e sistemas (Herscovitch & Meyer, 2002). Segundo Hiatt (2006), entender os fatores emocionais e comportamentais envolvidos na resistência é crucial para implementar estratégias eficazes de engajamento. Por outro lado, a sociologia contribui para compreender como as transformações organizacionais afetam as dinâmicas culturais, ajudando a mitigar conflitos e promover uma aceitação mais ampla (Weber & Tarba, 2012). Portanto, enquanto a psicologia organizacional aprofunda-se nos fatores emocionais da resistência, a sociologia amplia a análise para os impactos nas dinâmicas sociais e culturais organizacionais.

Nesse contexto, a relação entre projetos e mudanças revela-se interdependente: se, por um lado, o projeto pode emergir como resposta à necessidade de mudança, por outro, a mudança constitui um dos principais resultados concretos do projeto. Conforme Grützmann, Zambalde e Bermejo (2019), projetos bem-sucedidos alinharam-se à gestão de mudanças, garantindo que os resultados planejados sejam internalizados pela organização. Da mesma forma, Tornjanski, Čudanov e Săvoiu (2020) e Prosci (2023) destacam que o desempenho organizacional depende de iniciativas que integrem essas duas práticas, reconhecendo que ambas são essenciais para a sustentabilidade dos benefícios entregues.

No contexto do desenvolvimento de novos produtos, a aplicação de práticas de gerenciamento de projetos é crucial para incorporar mudanças de forma eficiente. A integração de metodologias de GP nesse processo facilita a adaptação às mudanças e melhora o desempenho organizacional (Mello, Silva & Souza, 2006). Essa abordagem é relevante tanto no setor privado quanto no público, onde, segundo pesquisas de Hagebakken, Olsen e Solstad (2020), a avaliação dos resultados de projetos de mudança deve ir além da simples comparação com objetivos predefinidos, considerando também narrativas construídas ao longo do projeto, que refletem percepções diversas dos *stakeholders*.

A literatura também ressalta a importância da melhoria contínua nos processos de desenvolvimento de produtos para a inovação e a adaptação às mudanças (Medeiros & Varela, 2015; Ho-Dac, Kumar & Slotegraaf, 2020). Estudos realizados em empresas brasileiras mostram que a implementação de equipes de melhoria e a utilização de práticas de gestão de mudanças contribuem significativamente para a eficiência e eficácia na criação de novos produtos (Lizarelli e Toledo, 2016; Almeida e da Costa Ramos Filho, 2019). A formalização de modelos para o processo de desenvolvimento de produtos permite uma visão holística e organizada das atividades, facilitando a gestão de mudanças. Moretti, Junior e Spak (2013) analisaram dissertações e teses em Engenharia de Produção no Brasil e evidenciam a relevância de modelos adaptados às especificidades de cada segmento de mercado.

Além disso, a adoção de tecnologias digitais tem se mostrado um suporte fundamental para a inovação de produtos e a gestão de mudanças. Ferramentas como plataformas colaborativas e soluções baseadas na internet permitem maior agilidade na adaptação às demandas do mercado, promovendo melhorias significativas na comunicação e na integração de equipes. Empresas brasileiras que adotaram essas tecnologias observaram maior eficiência em projetos de inovação, alinhando os resultados técnicos às transformações organizacionais esperadas (Grützmann, Zambalde & Bermejo, 2019). Por fim, em projetos de transformação digital, o produto técnico do projeto, como um sistema implementado, é apenas uma parte do impacto. A verdadeira mudança ocorre quando os *stakeholders* adotam e utilizam a solução, incorporando-a ao seu cotidiano. Desse modo, sem a integração entre o planejamento do projeto e a estratégia de gestão de mudanças, a adoção pode ser comprometida, limitando os benefícios organizacionais pretendidos com o projeto (Zangana et al., 2024). Esses exemplos reforçam que a mudança não deve ser tratada somente como um subproduto do projeto, mas como um objetivo central e estratégico, capaz de transformar o *status quo* e assegurar a sustentabilidade dos resultados alcançados.

Grützmann, Zambalde e Bermejo (2019) afirmam que projetos bem-sucedidos são aqueles alinhados à gestão de mudanças, garantindo a internalização dos resultados pela organização. Vale destacar que a GMO começa a ser reconhecida como componente essencial em projetos, principalmente em grandes iniciativas tecnológicas e organizacionais (Morris & DeLapp, 1983; Perides, de Vasconcellos & Vasconcellos, 2020). Os projetos frequentemente demandam mudanças comportamentais, culturais e estruturais nas organizações (Zambenedetti, Breda & Lazarotto, 2016). A GMO visa facilitar essa transição ao preparar, engajar e apoiar os indivíduos e equipes impactados (Damian, Valentim & Oliveira, 2022).

No nível de projetos, a GMO assegura que indivíduos aceitem e utilizem efetivamente os resultados entregues, promovendo adesão e redução de resistências (Hiatt, 2006). No nível de programas, ela ajuda a alinhar os projetos a benefícios agregados, abordando as interdependências entre eles (Garfein, Horney, & Nelson, 2013). No nível de portfólios, a GMO atua estrategicamente, gerenciando impactos cumulativos e alinhando iniciativas à estratégia organizacional (Orlandi, Dantas & Souza Neto, 2020).

Hornstein (2015) destaca que a não integração entre GP e GMO frequentemente resulta em projetos tecnicamente bem-sucedidos, mas que falham em entregar os benefícios esperados devido à resistência dos *stakeholders* ou falta de adoção. Um exemplo é a implementação de sistemas ERP, que frequentemente exige mudanças significativas em processos e comportamentos organizacionais. Assim, sem uma abordagem clara de GMO, há riscos de baixa utilização, comprometendo o valor gerado como apontam Maas, van Fenema e Soeters (2016). Além disso, empresas que adotaram tecnologias digitais observaram melhorias significativas em projetos de inovação, quando alinhados às estratégias de gestão de mudanças (Grützmann, Zambalde & Bermejo, 2019). Um estudo da Accenture (2024) revelou que 66% das iniciativas de mudança falham, enquanto projetos que integram gestão de mudanças têm 2,6 vezes mais chance de sucesso.

Não obstante as evidências de que incorporar GMO à GP seja necessária, a evolução tecnológica está remodelando significativamente essa relação. Tecnologias como Inteligência Artificial (IA) e *big data* estão permitindo previsões mais precisas e tomadas de decisão baseadas em dados (Mendonça, Andrade & Sousa Neto, 2018). Por exemplo, ferramentas de análise preditiva podem identificar potenciais resistências à mudança antes mesmo de sua ocorrência, possibilitando intervenções antecipadas (Accenture, 2024; Gartner, 2024). Além disso, plataformas colaborativas e soluções baseadas na nuvem facilitam a comunicação entre equipes dispersas, promovendo agilidade e alinhamento (Gomes et al., 2024).

A GMO também se beneficia de ferramentas como o *machine learning*, que pode personalizar estratégias de treinamento e comunicação com base no perfil dos *stakeholders*. Estudos mostram que organizações que integram tecnologias emergentes em suas práticas de GP e GMO alcançam maiores índices de sucesso em projetos de transformação digital (Gomes et al., 2024; Accenture, 2024).

Conforme apresentado, a GP é essencial para estruturar, executar e alcançar os objetivos estratégicos das organizações, sendo o ponto de partida para implementar soluções que respondam a necessidades, oportunidades ou problemas (PMI, 2021). Entretanto, o sucesso técnico de um projeto muitas vezes não é suficiente para assegurar os resultados desejados

(Toledo et al., 2008; de Carvalho, 2011). É nesse contexto que a GMO desempenha um papel crucial (Grützmann, Zambalde & Bermejo, 2019), pois atua diretamente na adoção e no engajamento das pessoas, garantindo que as entregas técnicas gerem os impactos esperados.

Nesse sentido, a definição de indicadores de sucesso no início de um projeto, especialmente em iniciativas de GMO, é amplamente respaldada pela literatura acadêmica. Feliciano et al. (2018) destacam que a gestão por indicadores de desempenho é essencial para a competitividade organizacional, enfatizando a necessidade de estabelecer metas claras para cada indicador e comunicá-las a todos os colaboradores envolvidos. Além disso, de Carvalho (2011) propõe um sistema de indicadores de desempenho em projetos que considera a importância dos critérios de sucesso, sugerindo que a falta de ligação entre causa e efeito nos sistemas de indicadores pode comprometer a eficácia do gerenciamento de projetos.

No contexto da gestão de mudanças, a Prosci (2024) afirma que ter uma definição comum de sucesso para um projeto ou iniciativa é um pré-requisito essencial para medir a eficácia do gerenciamento de mudanças, permitindo ajustes proativos e garantindo a adesão dos *stakeholders*. Um exemplo prático dessa abordagem é a implementação do sistema SAP R/3 na Petrobras. Desde o início do projeto, foram estabelecidos indicadores claros em três níveis: negócio, projeto e GMO. No nível de negócio, os indicadores focaram na redução de custos operacionais e na melhoria da eficiência dos processos; no nível do projeto, monitoraram-se o cumprimento dos cronogramas e o sucesso técnico da implementação; enquanto no nível da GMO, destacaram-se métricas como a adesão dos colaboradores ao sistema SAP, o percentual de processos automatizados e a eficácia dos treinamentos. Essa abordagem integrada permitiu à Petrobras alcançar uma redução significativa de custos, maior uniformidade em seus processos globais e uma adesão de mais de 90% dos colaboradores ao novo sistema dentro dos prazos estabelecidos (Serpa, 2006). Portanto, conforme apresentado, a literatura científica corrobora a importância de definir indicadores de sucesso desde o início de um projeto, assegurando o alinhamento estratégico, a medição objetiva do progresso e a maximização dos resultados desejados.

A GMO é fundamental para garantir que as mudanças geradas pelos projetos sejam aceitas e incorporadas pelas pessoas. Modelos como ADKAR e Kotter orientam esse processo, que envolve comunicação, engajamento e adaptação. Integrar GMO à GP aumenta as chances de sucesso e sustentabilidade das transformações organizacionais.

Ao alinhar o planejamento e a execução do projeto com estratégias de GMO, as organizações garantem que os produtos, serviços ou resultados entregues sejam efetivamente adotados por seus *stakeholders*. Essa integração não apenas aumenta a probabilidade de sucesso

do projeto, como também potencializa os benefícios estratégicos, ao mitigar resistências e promover a adesão aos novos processos ou ferramentas implementados (Hiatt, 2006; Maas, van Fenema & Soeters, 2016). Em resumo, pode-se inferir que, com base na compreensão da interdependência entre projetos e mudanças, eles não devem ser tratados como esforços isolados, mas como elementos complementares de uma mesma estratégia (Hiatt, 2006; Richardson, 2012). Na próxima seção, explorarei como a GMO capacita indivíduos e equipes para adotar transformações, garantindo a sustentabilidade dos resultados alcançados pelos projetos.

2.2 GESTÃO DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS NO CONTEXTO DOS PROJETOS

O conceito de mudança é amplamente discutido, abrangendo dimensões filosóficas, sociais e organizacionais. Heráclito, em sua célebre frase "tudo flui, nada permanece o mesmo", já destacava a mudança como uma característica essencial da existência, ressaltando seu caráter inevitável e contínuo (Santos, 1990). No campo das organizações, Kotter (1996) descreve a mudança como um processo estruturado, envolvendo liderança, comunicação e engajamento para transformar estruturas e comportamentos. No Brasil, estudos como os de Fleury (2010) enfatizam a necessidade de adaptar abordagens de mudança à cultura organizacional, considerando os aspectos relacionais e hierárquicos típicos do contexto brasileiro. De forma complementar, Fischer (2002) destaca que a mudança organizacional não é apenas uma questão técnica, mas um desafio cultural que exige estratégias de gestão de pessoas. Assim, ao articular perspectivas globais e locais, percebe-se que a mudança não é apenas uma transição de estados, mas um fenômeno que exige entendimento profundo das dinâmicas humanas e sociais.

As mudanças são impulsionadas por fatores que motivam ou exigem transformações em indivíduos, organizações ou sociedades. Entre os principais fatores relacionadas às mudanças destacam-se as pressões tecnológicas, que impulsionam mudanças organizacionais por meio da inovação e da digitalização. Davenport e Prusak (2000) apontam que tecnologias disruptivas obrigam organizações a adaptarem seus processos para se manterem competitivas. Oliveira et al. (2011) reforça que a adoção de tecnologias inovadoras é um dos principais motivadores de mudanças, especialmente em mercados emergentes.

Outro fator significativo é a globalização, que promove maior conectividade e exige adaptação das organizações. Chu e Wood Jr (2008) explora como a globalização impacta

estruturas organizacionais e culturais, enquanto Motta e Vasconcelos (2002) identificam a globalização como um elemento central na revisão de modelos de gestão. Neste contexto, podem também ser citadas as transformações econômicas e políticas como impulsionadoras de mudanças. Kotter (1996) e Cruz et al. (2023) apontam que mudanças em políticas econômicas, regulações governamentais e crises financeiras são fatores decisivos para adaptações organizacionais. De forma similar, Fischer (2002) e Guimarães (2017) destacam que as flutuações econômicas e mudanças nas políticas públicas têm grande impacto sobre as organizações.

Outro fator essencial são as exigências dos clientes e do mercado. Christensen (1997) e Sebrae (2024) discutem como mudanças nas preferências dos consumidores e o crescimento do mercado digital demandam adaptações rápidas e centradas no cliente. Munck (2015) destaca que a experiência do consumidor se tornou um impulsionador significativo de transformações organizacionais e tecnológicas. A sustentabilidade e a responsabilidade social também têm sido amplamente reconhecidas como impulsionadores globais de mudança (Annarelli, Catarci & Palagi, 2024). Elkington (1997) introduz o conceito de *triple bottom line*, ressaltando que questões ambientais e sociais deveriam impulsionar mudanças nas empresas (Kuzma, D oliveira & Silva, 2017). Barbieri e Cajazeira (2009) demonstram que a pressão por sustentabilidade tem levado organizações a reestruturarem seus processos produtivos.

Transformações culturais e sociais também desempenham um papel importante na promoção da mudança. Hofstede (1980) e Heimbürger (2018) abordam como diferenças culturais afetam a forma como mudanças são conduzidas, especialmente em ambientes globais. Carvalho-Freitas e Marques (2007) e Morfaki e Morfaki (2022) demonstram que questões como inclusão e diversidade têm impulsionado transformações significativas no mercado de trabalho. Por fim, crises e eventos inesperados, como a pandemia de COVID-19, também são fortes impulsionadores de mudança. Estudos como os da McKinsey & Company (2020), indicam que crises globais forçam mudanças rápidas em modelos de trabalho e estratégias organizacionais. Da Silva Arestides, Silva e Pacheco (2024) mostram como a pandemia acelerou a digitalização e consolidou práticas de trabalho remoto, impactando diretamente a dinâmica das organizações.

Com base nos diversos fatores de mudanças expostos, pode-se dizer que esses impulsionadores demonstram que a mudança é influenciada por uma ampla gama de fatores internos e externos, destacando a importância de estratégias adaptativas para lidar com a complexidade dos cenários atuais. Autores como Kotter (1996) e Sheth e Sinfield (2020) enfatizam a importância de um processo estruturado para facilitar a adaptação diante de fatores internos e externos. Assim, transformações motivadas por pressões tecnológicas, globalização,

demandas por sustentabilidade, entre outros fatores críticos exigem uma abordagem planejada e estratégica para garantir a implementação eficaz e sustentável das mudanças (Davenport & Prusak, 2000; Fischer, 2002).

Neste contexto, é preciso destacar que o engajamento das lideranças e o apoio aos colaboradores durante o processo de transição é particularmente relevante em cenários de mudanças tecnológicas ou exigências de mercado, como descrito por Christensen (1997) e Paschoiotto et al. (2024), que aponta a necessidade de agilidade para adaptar-se a novas demandas digitais. É fundamental reconhecer a distinção entre o papel do patrocinador e o do líder de projeto: enquanto o patrocinador atua como elo estratégico entre o projeto e a alta gestão, assegurando recursos, legitimidade e continuidade (West, 2017), o líder de projeto concentra-se na condução das atividades, inspirando a equipe, articulando esforços e garantindo a entrega de valor (Clarke, 2009). Essa diferenciação evidencia que ambos os papéis, embora complementares, exercem impactos distintos e indispensáveis para a efetividade das mudanças organizacionais. A relação entre GMO e tecnologia também é reforçada por Davenport e Prusak (2000) e Martins et al. (2023), que destacam a importância de processos bem estruturados para integrar inovações e evitar resistências internas.

Fleury (2010) e Martins et al. (2023) salientam que a GMO precisa ser contextualizada à cultura organizacional, considerando fatores como hierarquia e relações interpessoais. Essa perspectiva é crucial em ambientes emergentes, onde a dinâmica cultural e econômica influencia diretamente o sucesso das transformações. Por fim, Barbieri e Cajazeira (2009) indicam que a GMO desempenha um papel central na reestruturação de processos produtivos para atender a demandas por sustentabilidade, alinhando organizações a padrões globais e expectativas locais.

Neste sentido, a GMO é definida como um processo estruturado que visa facilitar transições organizacionais, abordando fatores técnicos, culturais e humanos. Modelos como o ADKAR (Hiatt, 2006), acrônimo que representa *Awareness* (Consciência), *Desire* (Desejo), *Knowledge* (Conhecimento), *Ability* (Habilidade) e *Reinforcement* (Reforço), e as fases de Lewin (1947) são frequentemente usados para preparar, implementar e consolidar mudanças, fornecendo um arcabouço para gerenciar resistências, engajar *stakeholders* e institucionalizar novas práticas (Lumenalta, 2025; InvGate, 2025).

A GMO teve origem no campo da psicologia organizacional com Kurt Lewin, que em 1947 propôs o modelo das três fases: descongelamento, mudança e recongelamento (Lewin, 1947). Este modelo forneceu as bases para abordar mudanças de forma sistêmica. Nas décadas seguintes, especialmente a partir dos anos 1980, a GMO passou a ser reconhecida como um

elemento essencial para o sucesso de projetos organizacionais, especialmente em grandes iniciativas tecnológicas (Morris & DeLapp, 1983). Durante a década de 1990, ela evoluiu para uma disciplina independente, com a publicação de modelos como o ADKAR (Hiatt, 2006) e a inclusão do gerenciamento de *stakeholders* no Guia PMBOK (Eskerod & Jepsen, 2013). Na Tabela 2 são apresentadas as principais teorias e *frameworks* sobre GMO.

Tabela 2: Teorias e *Frameworks* de Gestão de Mudanças Organizacionais

Modelo/Framework/Teoria	Descrição	Aplicação/Objetivo
Fases de Lewin (1947)	Modelo em três fases: Descongelamento, Mudança e Recongelamento.	Mudanças organizacionais gerais, incluindo comportamentais e culturais.
Modelo de Transição de Bridges (1991)	Três estágios de transição psicológica: Fim, Zona Neutra e Novo Começo.	Transições psicológicas em mudanças pessoais e organizacionais.
Modelo de Rogers (Curva de Adoção) (1962)	Classifica os adotantes de inovação em cinco grupos: Inovadores, Adotantes Iniciais, Maioria Inicial, Maioria Tardia e Retardatários.	Adoção de novas práticas, tecnologias ou comportamentos.
Hype Cycle (Gartner) (1995)	Modelo para adoção de tecnologia: Início de Inovação, Pico de Expectativas Infladas, Vale da Desilusão, Rampa de Consolidação e Planície de Produtividade.	Focado em inovações tecnológicas e tendências de mercado.
Modelo 7S da McKinsey (1980)	Sete elementos interdependentes: Estrutura, Estratégia, Sistemas, Valores Compartilhados, Estilo, Equipe e Habilidades.	Alinhamento de elementos organizacionais para implementar mudanças.
Modelo de Nadler-Tushman (1980)	Examinar a interação entre cultura, tarefas e estrutura organizacional para mudanças eficazes.	Explorar a interação entre elementos organizacionais para mudanças efetivas.
8 Passos de Kotter (1996)	Oito etapas para liderar mudanças: criar urgência, formar uma coalizão, desenvolver uma visão, comunicar, remover barreiras, gerar ganhos rápidos, consolidar e institucionalizar mudanças.	Fornecer um guia passo a passo para liderar mudanças organizacionais.
Prosci (2006)	Focado na integração da mudança em todos os níveis organizacionais, promovendo práticas consistentes.	Estabelecer mudanças consistentes em diferentes níveis organizacionais.
Modelo ADKAR (2006)	Focado em etapas individuais: Conscientização, Desejo, Conhecimento, Habilidades e Reforço.	Abordagem centrada nos indivíduos para mudanças organizacionais.
HCMBOK (Human Change Management Body of Knowledge) (2013)	Boas práticas para implementar mudanças organizacionais centradas em pessoas: diagnóstico, planejamento, execução, monitoramento e sustentação.	Garantir que mudanças sejam sustentáveis no longo prazo com foco em pessoas.
Lean Change Management (2014)	Modelo que combina práticas ágeis e Lean para mudanças iterativas, com foco em experimentação, <i>feedback</i> constante e aprendizado contínuo.	Implementar mudanças de forma colaborativa e adaptável, utilizando ciclos curtos de <i>feedback</i> e aprendizado.

Fonte: elaborado pela autora, 2025.

Essa evolução reflete a crescente compreensão de que o sucesso da mudança depende, em grande parte, do fator humano e da capacidade de uma organização de gerir a transição de pessoas de um estado atual para um estado futuro desejado. Indivíduos reagem de maneiras distintas às transformações organizacionais. A curva de adoção de mudanças ilustra padrões de reações individuais e coletivas ao longo da implementação de uma mudança organizacional (Neiva & Paz, 2007; Fetzner & Freitas, 2012, Martins & da Silva, 2017). A aplicação de diferentes modelos de GMO permite compreender as nuances emocionais, psicológicas e comportamentais de pessoas e grupos diante de mudanças. Assim, ao combinar abordagens, gestores podem ajustar estratégias para diferentes perfis e estágios de adoção, favorecendo maior adesão e mitigando resistências (Hiatt, 2006; Pimentel & Silva Filho, 2024). A Figura 3 representa os 5 principais componentes da GMO.

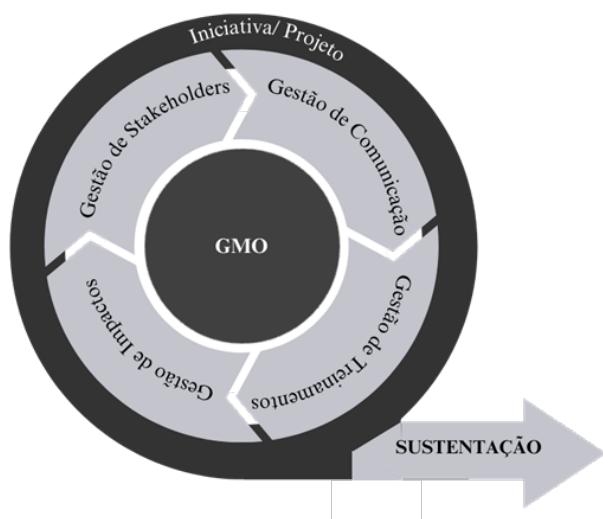


Figura 3: Componentes da GMO

Fonte: elaborado pela autora, 2025.

De maneira geral, a GMO compreende: (i) o mapeamento e gestão dos *stakeholders* afetados pela mudança, compreendendo suas necessidades, resistências e influências potenciais (Maas, van Fenema & Soeters, 2016; Onukwulu et al., 2025); (ii) a identificação e gestão de impactos, práticas permitem compreender como alterações em processos, tecnologias, estruturas ou culturas organizacionais podem afetar equipes, *stakeholders* e resultados (Mognhol, Cichoski & Vieira, 2019; Prosci, 2024); (iii) o desenvolvimento e gestão do plano de treinamento, que possa garantir que os impactados compreendam a necessidade da mudança e como serão apoiados, promovendo transparência e engajamento (Hiatt, 2006); (iv)

desenvolvimento e gestão do plano de comunicação, que inclui estratégias para mitigar resistências, transformando-as em oportunidades de engajamento e melhoria (Anand, Centobelli & Cerchione, 2020; Saetren & Laumann, 2017); (v) a sustentação da mudança e institucionalização, com revisão dos sucessos e falhas, captura de lições aprendidas e criação de mecanismos para sustentar as novas práticas no longo prazo (Hiatt, 2006; Osman-Gani & Jacobs, 2004; Stouten, Rousseau & De Cremer, 2018).

As cinco atividades supracitadas compõem uma estrutura necessária para gerenciar mudanças nos projetos. Além disso, como salienta Silva (2017), compreender os tipos de mudanças organizacionais e os principais desafios na sua implantação é fundamental para o sucesso das organizações. Neste sentido, as mudanças podem ser classificadas em incrementais, transformacionais, planejadas e emergentes. As mudanças incrementais referem-se a melhorias graduais aplicadas a processos existentes (Baxi, 2014). Por exemplo, a implementação de um novo *software* de gestão ou a adoção de práticas de melhoria contínua podem ser consideradas mudanças incrementais. Mudanças transformacionais, isto é, envolvem reformas de grande escala que provocam alterações profundas na estrutura ou estratégia organizacional (Holten, Hancock & Bøllingtoft, 2020). Um exemplo é a reestruturação da linha de produtos da *Apple* em 1997, sob a liderança de Steve Jobs, que focou na qualidade e inovação, transformando a empresa em uma das mais valiosas do mundo.

De acordo com Bryson (2015), a mudança organizacional aplicada ao planejamento estratégico pode contribuir para a eficiência e eficácia do processo de implementação. As mudanças planejadas, as quais são iniciativas deliberadas e estruturadas, como a implementação de novas tecnologias (PMI, 2021). Por exemplo, a implementação de um ERP para integrar diferentes áreas da empresa é uma mudança planejada que visa melhorar a eficiência operacional. Santos (2014) destaca que a gestão da mudança organizacional requer planejamento e gerenciamento adequados para alcançar os objetivos desejados.

Por fim, as mudanças podem ser classificadas como emergentes, que surgem de forma orgânica, como resposta a fatores externos (Lewin, 1947; Bardini & Silva, 2019). Por exemplo, a adaptação rápida de empresas ao contexto da pandemia de COVID-19, implementando o trabalho remoto para manter as operações, caracteriza uma mudança emergente. Alexandre e Euflausino (2023) discutem como as organizações precisam se adaptar e responder às transformações que ocorrem no dia a dia, especialmente em contextos de crise.

A complexidade de uma mudança organizacional também é influenciada pelo perfil da empresa, que abrange aspectos como cultura, estrutura, maturidade em GMO e o setor de atuação. Empresas de diferentes setores enfrentam desafios únicos, e exemplos reais ilustram

como essas características podem intensificar ou atenuar a complexidade das transformações (Wittmann, Wittmann & Fontoura, 2024; Bonfim et al., 2024). Por exemplo, empresas tradicionais e conservadoras, como as do setor bancário, frequentemente possuem culturas organizacionais mais rígidas e avessas ao risco. Grandes bancos tradicionais, podem enfrentar resistência interna ao introduzir mudanças digitais, especialmente quando se trata de substituir processos enraizados por tecnologias inovadoras (Zavolokina, Dolata & Schwabe, 2016). Nessas organizações, mudanças como a implementação de sistemas baseados em IA exigem não apenas treinamento técnico, mas também esforços significativos para alterar a mentalidade dos colaboradores (Schilling, 2025). Em contraste, *Fintechs* com uma cultura voltada para inovação e adaptabilidade, tendem a abraçar essas mudanças com maior agilidade, reduzindo a complexidade (Gomber, Koch, & Siering, 2017).

A estrutura organizacional também é um fator crítico para a GMO. Empresas com hierarquias rígidas e burocráticas, como as de setores altamente regulados, enfrentam desafios maiores para implementar mudanças (Cunha et al., 2022). Um exemplo é o setor farmacêutico, onde empresas como a *Pfizer* operam em um ambiente global e devem seguir regulamentações rigorosas em diferentes países (Gadelha & Costa, 2012). Nesse contexto, mudanças em processos de pesquisa e desenvolvimento (P&D) podem ser extremamente complexas, pois cada ajuste precisa ser avaliado por equipes multidisciplinares e aprovado por autoridades regulatórias (Chieffi & Barata, 2009). Por outro lado, *startups* do setor de biotecnologia, com estruturas mais ágeis e equipes reduzidas, conseguem testar e implementar mudanças rapidamente, ainda que em menor escala (Silva et al., 2024).

A maturidade em gestão de mudanças também desempenha um papel central. Empresas com pouca experiência nesse campo enfrentam desafios maiores para conduzir transformações (Machado & Neiva, 2017). No setor de varejo, por exemplo, grandes redes tradicionais podem encontrar dificuldades ao modernizar sua operação logística, especialmente se não tiverem uma abordagem estruturada para engajar colaboradores e alinhar *stakeholders* (Furtado, Carvalho & Sobral, 2024). Por outro lado, empresas como a *Amazon*, com alta maturidade em processos de mudança, integram tecnologias como robótica e IA de maneira contínua e bem-sucedida, minimizando a resistência interna (Hartley & Sawaya, 2019).

Outro fator relevante é o tamanho e a dispersão geográfica da organização. Assim, multinacionais como a Unilever, com operações em diversos países, enfrentam desafios significativos ao implementar mudanças globais (Gupta, Pradess & Arya, 2025). Essa situação exige que a organização promova o engajamento de equipes de diferentes culturas e realidades regionais, o que exige estratégias personalizadas de comunicação e treinamento (Presbitero &

Toledano, 2018). Em contraste, uma pequena empresa local de alimentos, como um fabricante artesanal de produtos orgânicos, pode implementar mudanças rapidamente, com impacto direto e sem a necessidade de lidar com as complexidades de coordenação global (Santos et al., 2020).

A força de trabalho e o perfil dos colaboradores também influenciam diretamente nas mudanças. Empresas de tecnologia como *Google* ou *Microsoft*, compostas majoritariamente por equipes jovens e acostumadas a inovações, tendem a enfrentar menos resistência em mudanças tecnológicas (Vakola & Nikolaou, 2005). Já empresas industriais mais tradicionais, como montadoras de automóveis, podem enfrentar barreiras culturais ao introduzir tecnologias disruptivas, especialmente em equipes que operam há décadas no mesmo modelo de trabalho (Martins et al., 2023).

O setor de saúde é outro exemplo claro de como o perfil da empresa pode impactar a complexidade das mudanças. Hospitais públicos e grandes redes hospitalares, como o Sistema Único de Saúde (SUS) no Brasil ou a rede Kaiser Permanente nos Estados Unidos, enfrentam desafios significativos ao implementar novas práticas médicas ou tecnologias, devido à necessidade de capacitar profissionais de diferentes áreas e garantir conformidade regulatória (Kuschnir & Chorny, 2010; Andrade, 2022; Bovo, 2024). Em contrapartida, clínicas menores e privadas têm mais facilidade para adotar mudanças localizadas e específicas, como a introdução de novos equipamentos ou *softwares* de gestão (Amorim, 2024).

Por fim, o histórico de mudanças da empresa também é um fator determinante. Organizações com experiências traumáticas, como grandes falhas em projetos de mudanças anteriores, podem enfrentar maior resistência interna (Piderit, 2000; Kramer, 2007.). Empresas de energia, como a Petrobras, por exemplo, que já enfrentaram grandes crises internas e externas como má intervenção governamental, muitas vezes precisam lidar com a desconfiança dos colaboradores ao implementar mudanças estruturais (Abreu, Cunha & Rebouças, 2013; Silvestre et al, 2018) Por outro lado, empresas como a Tesla, conhecidas por sua abordagem inovadora e disruptiva, têm um histórico de mudanças bem-sucedidas que ajudam a gerar confiança entre os colaboradores e *stakeholders*, reduzindo os desafios (Bučko, 2018; Masoud et al., 2023).

Os exemplos supracitados demonstram como o perfil da organização pode amplificar ou reduzir a complexidade de uma mudança, evidenciando a importância de adaptar estratégias e abordagens a cada contexto específico. Nesse cenário, a GMO desempenha um papel fundamental ao abordar duas dimensões principais de um projeto: a transição e a adoção. A transição refere-se à fase inicial em que indivíduos e organizações começam a se ajustar à mudança. Nesse estágio, as organizações enfrentam resistências naturais e devem aprender

novos comportamentos necessários para abraçar o novo cenário (Hiatt, 2006; Koilakonda, 2024). A adoção ocorre em um momento posterior, representando a integração efetiva dos novos processos ou sistemas à rotina organizacional, ou seja, a mudança é incorporada. Para que essa etapa seja bem-sucedida, é essencial contar com engajamento, apoio da liderança e uma adaptação contínua às necessidades específicas da organização e dos *stakeholders* (D'Oliveira, 2014; Costa & Tavares, 2024).

Com base nos diversos cenários descritos, pode-se dizer que a inserção da prática de GMO no contexto de projetos é motivada por diversas necessidades estratégicas que visam aumentar as chances de sucesso e garantir a sustentabilidade das iniciativas organizacionais. Uma das razões principais é a busca por aumentar a probabilidade de sucesso dos projetos (Andrade & Nascimento, 2020). Embora as entregas técnicas, como novos processos, sistemas ou estruturas organizacionais, sejam importantes, elas só geram resultados reais quando são adotadas e utilizadas pelas pessoas impactadas (Burnes, 2007; Cameron & Green, 2019). Estudos mostram que projetos frequentemente falham porque as mudanças, mesmo que tecnicamente bem-sucedidas, não são aceitas ou aplicadas (Mognhol, Cichoski & Vieira, 2019).

Além disso, a GMO alinha a transição organizacional ao fator humano, reconhecendo que os projetos muitas vezes envolvem mudanças significativas nas formas de trabalho, na cultura organizacional e no modelo mental das pessoas - *mindset*. Desse modo, para reduzir a resistência e aumentar o engajamento, a GMO estrutura processos que gerenciam adequadamente os impactos nas pessoas, promovendo uma transição mais suave e efetiva (Cameron & Green, 2019). Essa abordagem também contribui para acelerar a adoção das mudanças. Metodologias estruturadas permitem engajar, comunicar e treinar os envolvidos de maneira eficaz, o que facilita a internalização das transformações e reduz o tempo necessário para alcançar o estado futuro desejado (Ghosh, Scerri & Manfreda, 2025).

Outro fator crítico é a geração de valor de forma sustentável, pois os projetos são desenvolvidos para entregar valor ao negócio, mas esse valor só é alcançado plenamente quando as mudanças são internalizadas e sustentadas pela organização (Hiatt, 2006; Oliveira et al., 2011). A GMO cumpre esse papel ao conectar as entregas do projeto aos resultados esperados de longo prazo, garantindo que os benefícios sejam percebidos e mantidos (Hornstein, 2015). No cenário atual, em que as organizações enfrentam mudanças frequentes e complexas, a GMO apoia estratégias de mudança organizacional. Por meio de sua abordagem disciplinada, a GMO garante que as mudanças sejam integradas à rotina de trabalho sem impactos negativos significativos, trazendo consistência e previsibilidade ao processo (Aziz & Curlee, 2017).

O envolvimento ativo dos *stakeholders* é central para o sucesso da GMO. Esse envolvimento inclui, portanto, o mapeamento dos grupos afetados pela mudança (Onukwulu et al., 2025), a análise de necessidades e resistências potenciais (Maas, van Fenema & Soeters, 2016) e a definição de estratégias de engajamento, como comunicar de forma clara, ouvir preocupações e capacitar os *stakeholders* (Hiatt, 2006). Estudos indicam que organizações que integram GMO e GP possuem maiores chances de sucesso (Hornstein, 2015). Essa integração promove maior adesão dos *stakeholders*, alinhamento estratégico e redução de resistências (Garfein, Horney & Nelson, 2013).

Por outro lado, quando não é bem conduzida, a GMO pode resultar em resistência aumentada devido à falta de comunicação eficaz (Saetren & Laumann, 2017). Além disso, as iniciativas mal gerenciadas frequentemente apresentam baixa adesão, sendo que apenas 34% das iniciativas de mudança são bem-sucedidas globalmente segundo *WalkMe Team* (2024). Essa má condução também gera desperdício de recursos, onde tempo e dinheiro são comprometidos devido a falhas no planejamento e na execução das iniciativas (Garfein, Horney & Nelson, 2013).

A partir desses elementos, fica evidente que a GP sem a GMO pode ser comparada ao tentar construir uma ponte sem considerar como as pessoas irão atravessá-la. A GP garante que os objetivos, prazos e recursos sejam gerenciados, mas a gestão de mudanças é o que conecta o sucesso técnico do projeto ao sucesso organizacional (Perides, Vasconcellos & Vasconcellos, 2020). Segundo Anand, Centobelli e Cerchione (2020), a GMO vai além de superar resistências, ela tem como propósito criar um ambiente em que as pessoas se sintam seguras para contribuir, aprender e adaptar-se aos novos cenários. Ambientes colaborativos e seguros psicologicamente também são determinantes, transformando resistências em oportunidades para melhoria e engajamento (Anand, Centobelli & Cerchione, 2020).

Embora diversos fatores contribuam para o sucesso dos projetos, a integração do GP com GMO destaca os cuidados relacionados com o fator humano. Neste sentido, a SP se torna um componente crítico nesse processo, pois promove a confiança necessária para que os indivíduos expressem preocupações, compartilhem ideias e se envolvam ativamente nas transformações (Edmondson, 2018). Ambientes que favorecem a SP reduzem ansiedades e criam uma base para a adoção bem-sucedida de novos comportamentos e processos (Saetren & Laumann, 2017; Anand, Centobelli & Cerchione, 2020).

A relação entre GMO e SP é cada vez mais evidente no contexto de projetos, especialmente em ambientes organizacionais complexos e dinâmicos (Dynamica, 2022). Enquanto a GMO se concentra em estruturar e gerenciar o processo de transição, garantindo

que as pessoas adotem e utilizem as mudanças, a SP atua como uma base que permite aos indivíduos se sentirem confortáveis para expressar dúvidas, contribuir com ideias e participar ativamente das transformações sem medo de julgamento ou consequências negativas (Machado & Neiva 2017; Silva & Freitas, 2024).

Desse modo, projetos frequentemente envolvem incertezas e riscos, e as pessoas impactadas podem demonstrar resistência por medo do desconhecido ou por insegurança quanto ao impacto das mudanças em suas rotinas e posições. Ao estabelecer uma relação de confiança com os *stakeholders*, é possível identificar mais rapidamente potenciais barreiras ou resistências e agir de forma proativa para mitigá-las (Ivić & Cericé, 2024). Portanto, a combinação de práticas sólidas de GMO com a promoção de SP não apenas aumenta a adesão e o engajamento nas mudanças, mas também fortalece a cultura organizacional. Esse alinhamento é essencial para que as organizações permaneçam resilientes e ágeis diante de mudanças constantes, tornando-se um diferencial competitivo em mercados em evolução. Na próxima seção é explorada a relação entre SP nos projetos.

2.3 SEGURANÇA PSICOLÓGICA E SUA IMPORTÂNCIA NO CONTEXTO DE PROJETOS

A SP é definida como a percepção de que o ambiente de trabalho é seguro para assumir riscos interpessoais, sem medo de humilhação, repreensão ou outras consequências negativas (Ruiz & Araujo, 2012; Buvik & Tkalich, 2022). Esse conceito foi inicialmente apresentado por Schein e Bennis (1965) no contexto de mudanças organizacionais e, posteriormente, ampliado por Edmondson (1999). A citada autora descreveu a SP como um estado coletivo no qual os membros de uma equipe se sentem confortáveis para expressar opiniões, admitir erros e compartilhar ideias. Kahn (1990) contribuiu significativamente para o entendimento desse conceito, relacionando a SP ao engajamento no trabalho.

Em seus estudos, Kahn (1990) destacou que as pessoas se envolvem física, cognitivamente e emocionalmente em suas funções quando percebem um ambiente seguro e respeitoso, o que permite a expressão autêntica de suas ideias e emoções. Esse aspecto é crucial em cenários de alta pressão, como os encontrados em projetos. Segundo Gallo (2023), ambientes psicologicamente seguros permitem que os colaboradores confiem em seus pares e líderes, participando ativamente de decisões organizacionais e propondo soluções inovadoras. Edmondson (2018), por sua vez, demonstrou que equipes de alta performance frequentemente

reportam mais erros, não por serem menos competentes, mas porque possuem maior segurança para discutir falhas como oportunidades de aprendizado, ao invés de tratá-las como ameaças.

Com base nestas ideias iniciais, pode-se dizer que o conceito de SP evoluiu ao longo das décadas, com contribuições significativas de diferentes teóricos. A Tabela 3 apresenta autores e as principais contribuições para o conceito de SP.

Tabela 3. Teorias de SP

Teóricos	Contribuições Principais
Schein & Bennis (1965)	Introduziram a SP como um elemento crucial para superar resistências em processos de mudança.
Kahn (1990)	Relacionou a SP ao engajamento individual no trabalho.
Schein (1993)	Destacou a importância da SP para superar ansiedades de aprendizado no contexto organizacional.
Edmondson (1999)	Conceitualizou a SP no nível da equipe, vinculando-a ao desempenho, aprendizado coletivo e inovação.
Wu, Zhou & Cormican (2024)	Enfatizaram sua relevância em ambientes de alta complexidade e incerteza, comuns a projetos estratégicos.

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Os teóricos supracitados ajudam a compor uma visão abrangente da SP, desde o nível individual até o organizacional, destacando sua influência em diversos contextos. Desse modo, é possível compreender que a SP não apenas influencia a performance individual e de equipes, mas também molda o clima organizacional. Assim, um ambiente psicologicamente seguro é aquele que estimula o comportamento de voz, permitindo que as pessoas se sintam confortáveis para expressar ideias, compartilhar opiniões, assumir riscos interpessoais e reportar erros sem medo de retaliações ou julgamentos (Dechen Silva & Demite Gonçalves de Freitas, 2024). Esse conceito, amplamente explorado por Amy Edmondson (1999), é considerado crucial para promover o desempenho organizacional, o engajamento de equipes e a inovação. Estudos apontam fatores que sustentam a SP e destacam a relação entre essas práticas e resultados organizacionais positivos (Buvik & Tkach, 2022; Dechen & Demite, 2024; de Oliveira Rocha et al., 2024).

Um fator essencial para a SP é a cultura de respeito e confiança (Hastwell, 2023). Um ambiente no qual a diversidade de opiniões é valorizada e o respeito mútuo prevalece tende a ser mais acolhedor para os colaboradores. Edmondson (1999) destaca que, em contextos em que há espaço para diálogo aberto, as equipes demonstram maior coesão e desempenho. No Brasil, estudos publicados por de Andrade, Fischer e Stefano (2015) e Braga et al. (2024) confirmam que o respeito e a confiança mútua promovem um clima organizacional propício à inovação e ao bem-estar dos funcionários.

Outro elemento central é a liderança inclusiva, que se manifesta na postura dos líderes em demonstrar empatia, ouvir ativamente e valorizar as contribuições individuais. Líderes que reconhecem suas vulnerabilidades e assumem erros criam um modelo de comportamento que encoraja os colaboradores a fazerem o mesmo (Ye, Wang & Li, 2019). Pesquisas realizadas pelo *Google* no Projeto Aristóteles identificaram a SP como o principal fator que diferencia equipes de alto desempenho (Duhigg, 2016). Furtado, Carvalho e Sobral (2024) apontam que lideranças que promovem práticas inclusivas aumentam significativamente o engajamento das equipes.

A ausência de medo de represálias é outro aspecto crucial. Organizações que tratam erros e *feedbacks* como oportunidades de aprendizado promovem um ambiente onde os colaboradores se sentem seguros para explorar novas ideias e assumir riscos (Gibson et al., 2017). Edmondson (1999) defende que a gestão de erros como parte do processo de crescimento coletivo é fundamental para a construção de confiança. No Brasil, o relatório anual do Instituto *Great Place to Work* (2022) destaca que empresas que adotam essa abordagem obtêm maior satisfação e retenção dos talentos.

Além disso, a valorização do aprendizado contínuo é um pilar importante. Ambientes que promovem debates saudáveis, incentivam a experimentação e apoiam o desenvolvimento pessoal e profissional geram segurança para que os colaboradores cresçam e contribuam com maior autenticidade (Kharchenko et al., 2024). Estudos de Nugroho (2018) reforçam a importância de culturas organizacionais que privilegiam o aprendizado colaborativo e a comunicação aberta. No Brasil, essas práticas têm se mostrado especialmente eficazes em mercados competitivos (Cavazotte et al., 2015).

Por fim, o *feedback* construtivo e o reconhecimento das diferenças individuais desempenham papéis centrais. Assim, *feedbacks* devem ser dados de forma não punitiva, com foco na melhoria e no crescimento do indivíduo. O respeito às diferenças e a promoção de um senso de pertencimento reforçam a confiança dos colaboradores em sua capacidade de contribuir (Horta, Demo, & Roure, 2012). Edmondson (1999) e de Lima e da Silva (2021) indicam que práticas de reconhecimento estão diretamente relacionadas ao aumento da produtividade e da satisfação no ambiente de trabalho. A Figura 4 resume o conteúdo apresentado previamente.

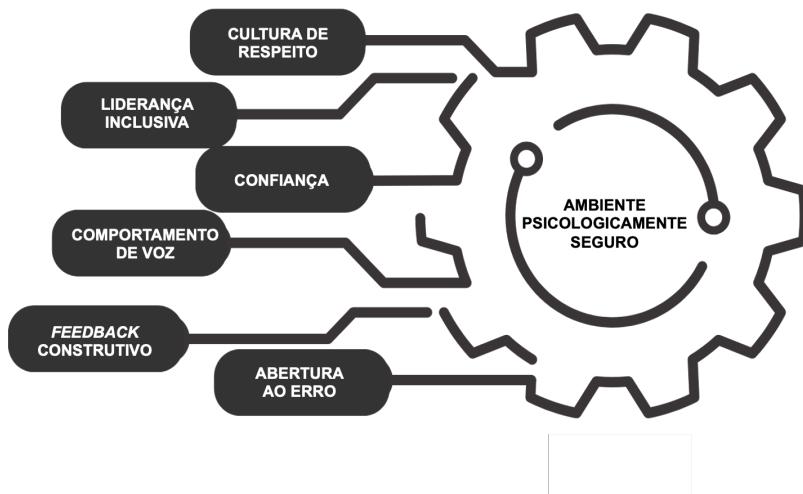


Figura 4: Promotores de um ambiente Psicologicamente Seguro

Fonte: elaborado pela autora, 2025

Portanto, um ambiente psicologicamente seguro é sustentado por fatores como respeito e confiança, liderança inclusiva, ausência de medo de represálias, valorização do aprendizado contínuo, *feedback* construtivo e reconhecimento das diferenças individuais. A aplicação desses elementos, conforme evidenciado em estudos internacionais e nacionais, transforma o ambiente organizacional em um espaço de inovação, aprendizado e crescimento (Buvik & Tkalich, 2022; Silva & Freitas, 2024). Assim, organizações que priorizam a SP não apenas obtêm melhores resultados, mas também criam um impacto positivo e sustentável na vida de seus colaboradores.

Os resultados sobre o impacto da SP podem ser evidenciados em diversos estudos. Por exemplo, pesquisa do Instituto Internacional em SP (IISP, 2024) indica que colaboradores que se sentem psicologicamente seguros têm 27% mais chances de estarem engajados em suas funções, evidenciando a relação direta entre SP e produtividade. Além disso, a pesquisa também revelou que, entre 361 colaboradores brasileiros entrevistados, 99,2% expressaram o desejo de aprender mais sobre o tema, embora mais da metade (56,9%) já possuísse conhecimento prévio. Esses dados destacam a importância de promover ambientes que possibilitem a expressão de ideias e sentimentos sem temor de represálias, fator crítico para o engajamento e a inovação nas organizações.

Zhou e Pan (2015) apontaram que a SP está associada a lideranças transformacionais, que utilizam sua influência para criar espaços seguros para a troca de ideias. Além disso, Kahn (1990) observou que a SP é um preditor do engajamento dos colaboradores, contribuindo para a formação de uma cultura organizacional que valoriza a expressão genuína. Hennel e Rosenkranz (2020) argumentam que ambientes psicologicamente seguros possibilitam que os

membros das equipes se sintam mais confortáveis para assumir riscos criativos, fator essencial para organizações que buscam inovação e adaptabilidade. Os autores reforçam que é mais eficaz investir na criação de ambientes seguros ("*safe place*") do que focar exclusivamente em capacitar indivíduos para enfrentar riscos ("*safe person*").

Estudos identificaram diversas práticas eficazes que as organizações podem implementar para promover e estimular a SP (Edmondson, 1999; Oliveira & Costa, 2023; Silva & Freitas, 2024). Uma das práticas mais importantes é incentivar a comunicação aberta dentro das equipes e em todos os níveis da organização (Silva & Freitas, 2024). Criar uma atmosfera onde os colaboradores se sintam confortáveis para compartilhar suas ideias e opiniões é essencial para construir confiança e respeito mútuo (Oliveira & Costa, 2023). De acordo com Edmondson (1999), a comunicação aberta facilita a expressão livre de pensamentos sem medo de julgamento, permitindo que os colaboradores se envolvam mais plenamente em seu trabalho. Os líderes desempenham um papel crucial nesse processo, ouvindo ativamente suas equipes e reconhecendo perspectivas diversas, como destacado por Nembhard e Edmondson (2006). Esse engajamento ativo promove uma cultura de respeito e colaboração, reforçando a SP.

Outro aspecto significativo é o comportamento da liderança. Os líderes devem demonstrar empatia e vulnerabilidade para estabelecer o tom de um ambiente psicologicamente seguro (Smet et al., 2021). Ao reconhecer seus próprios erros e agir com transparência, os líderes criam uma cultura que normaliza o aprendizado com erros e encoraja os colaboradores a assumirem riscos calculados. Essa abordagem é apoiada por Edmondson e Lei (2014), que argumentam que a liderança empática e vulnerável reduz o medo de julgamento entre os colaboradores e promove a confiança. Carmeli e Gittell (2009) destacam ainda a importância de construir relacionamentos de alta qualidade nas equipes para aprimorar a SP.

Além disso, definir claramente os papéis e expectativas também contribui para um ambiente psicologicamente seguro. Os colaboradores que compreendem suas responsabilidades e como seus papéis se alinham aos objetivos organizacionais sentem-se mais seguros em suas funções (Carvalho, 2024). Kahn (1990) enfatiza que essa clareza reduz a incerteza e ajuda os colaboradores a se envolverem de forma mais eficaz em seu trabalho. Além disso, fornecer *feedback* regular e construtivo focado no desenvolvimento, em vez de críticas, é uma maneira poderosa de construir SP. O *feedback* que enfatiza o crescimento permite que os colaboradores vejam os desafios como oportunidades de melhoria, conforme observado por Frazier et al. (2017).

Outra ação para outra estratégia crucial é promover a inclusão e a diversidade. Ambientes de trabalho inclusivos valorizam perspectivas diversas, fomentando um senso de

pertencimento entre os colaboradores (Vedres & Vásárhelyi, 2023). A liderança inclusiva, que busca e considera ativamente diferentes pontos de vista, melhora a SP ao fazer com que os colaboradores se sintam valorizados. Essa perspectiva é apoiada pelos trabalhos de Nembhard e Edmondson (2006), que destacam o impacto positivo da inclusão por parte dos líderes nas dinâmicas das equipes.

Outra ação essencial é incentivar a inovação e a assunção de riscos. Organizações que apoiam riscos calculados e experimentações criam um ambiente onde os colaboradores se sentem seguros para testar novas ideias sem medo de repercuções negativas (Silva, 2024). Baer e Frese (2003) destacam que um clima psicologicamente seguro é fundamental para fomentar a criatividade e a inovação nas equipes. Juntamente com isso, a implementação de programas de treinamento sobre comunicação, resolução de conflitos e inteligência emocional equipa os colaboradores com as ferramentas necessárias para enfrentar de forma eficaz os desafios no ambiente de trabalho. Esses programas fortalecem os relacionamentos e contribuem para um ambiente psicologicamente seguro, como destacado por Newman, Donohue e Eva (2017).

Por fim, reconhecer e recompensar as contribuições dos colaboradores é uma prática-chave para promover a SP. Reconhecer esforços reforça comportamentos positivos e demonstra valorização, o que constrói confiança e um senso de valor entre os colaboradores (Rocha, 2024). De acordo com Carmeli e Gittell (2009), o reconhecimento é um componente crítico para fomentar relacionamentos de alta qualidade e aprimorar o desempenho das equipes. Isto posto, essas práticas não apenas criam um ambiente de trabalho mais seguro e acolhedor, mas também contribuem para níveis mais altos de engajamento, colaboração e sucesso organizacional.

No contexto de projetos, a SP assume papel ainda mais crítico, dado o ambiente caracterizado por prazos curtos, recursos limitados e alta complexidade. Segundo uma pesquisa realizada pelo PMI (PMI, 2023) em parceria com a PwC (*PricewaterhouseCoopers*), apenas 18% das organizações promovem ativamente a SP e a tolerância ao fracasso. Essa lacuna compromete a capacidade das equipes de inovar e colaborar, prejudicando os resultados dos projetos e o desempenho organizacional. Estudos focados em equipes de desenvolvimento ágil de *software* indicaram que a SP tem um efeito direto no desempenho das equipes (Alami, Zahedi & Krancher, 2023).

Liu e Keller (2021) destacam que a autonomia no trabalho aumenta a SP, a qual, por sua vez, melhora a reflexividade e a eficácia geral dos times. Esses achados destacam a relevância de práticas que fomentem ambientes seguros para enfrentar os desafios de projetos complexos. Edmondson (2018) destaca que, em projetos, os membros da equipe frequentemente enfrentam

pressões que demandam inovação e pensamento crítico. Isso só pode ser alcançado quando eles se sentem livres para propor ideias e questionar práticas existentes.

A SP constrói ambientes de projetos que facilitam a troca de ideias e conhecimentos, o que permite que soluções sejam criadas de forma colaborativa entre os membros de uma equipe (Kharchenko et al. (2024). Neste sentido, alguns benefícios podem ser evidenciados da promoção da SP no contexto de projetos, o que inclui:

- Melhoria no aprendizado coletivo: Equipes com alta SP discutem erros de forma aberta, transformando-os em oportunidades de aprendizado (Edmondson, 2018);
- Redução de conflitos improdutivos: A SP facilita a gestão de conflitos, transformando diferenças de opinião em vantagens competitivas (Bradley et al., 2012);
- Aumento da criatividade e inovação: ambientes psicologicamente seguros incentivam a aprendizagem exploratória e a geração de ideias inovadoras (Akan, Jack, & Mehta 2020).
- Maior engajamento dos *stakeholders*: a SP facilita o alinhamento das expectativas dos *stakeholders*, promovendo abertura para diálogo, melhorando a comunicação e fortalecendo a colaboração (Dietl et al., 2023).

Apesar dos benefícios evidentes, a implementação da SP enfrenta desafios significativos. De Oliveira Rocha et al. (2024) observam que ambientes organizacionais com hierarquias rígidas ou culturas de alta pressão podem minar a SP, levando ao medo de represálias e silenciamento de opiniões. Nesse mesmo sentido, Westover (2024) aponta que a resistência cultural e a falta de líderes treinados para promover SP são barreiras comuns. Kim, Lee e Connerton (2020) sugerem que a liderança desempenha um papel central na construção de um ambiente seguro, sendo essencial que líderes demonstrem abertura, empatia e confiança. Essas características criam um clima organizacional mais receptivo, reduzindo a resistência às mudanças e fortalecendo a coesão das equipes.

A SP está profundamente interligada à GP, pois influencia diretamente a capacidade das equipes de entregar resultados dentro dos prazos e escopos estabelecidos. Segundo Kharchenko et al. (2024), a integração de práticas que fomentem a SP no GP é essencial para o sucesso das iniciativas. Isso ocorre porque ela promove a criação de ambientes que equilibram as demandas técnicas e estratégicas com as capacidades humanas, direcionando os projetos para as mudanças desejadas.

Portanto, a ausência de SP, o sentimento de que os membros da equipe podem expressar ideias, opiniões, dúvidas e preocupações sem medo de punição, julgamento ou vergonha, pode comprometer profundamente a performance da equipe e os resultados dos projetos (Edmondson, 1999). Este cenário gera uma série de problemas que dificultam o sucesso coletivo (Frazier et al., 2017). Assim, sem um ambiente seguro, os membros da equipe hesitam em propor novas ideias ou soluções, temendo serem ridicularizados ou rejeitados. Isso inibe a criatividade e a inovação, levando as equipes a se limitarem a práticas seguras e tradicionais, muitas vezes insuficientes para atender às demandas de um cenário competitivo (Edmondson, 2004; Newman, Donohue, & Eva, 2017). Além disso, a falta de SP afeta diretamente a comunicação. Problemas e desafios deixam de ser levantados, contribuindo para erros que seriam evitáveis, bem como o crescimento de falhas no projeto. A ausência de *feedback* construtivo também impede o aprendizado e as melhorias contínuas (Liang, Farh & Farh, 2012).

Outro impacto significativo é a resistência a assumir riscos. A insegurança leva as pessoas a evitar experimentar ou inovar, com receio de falhar e sofrer consequências negativas (Kark & Carmeli, 2009; Carmeli, Reiter-Palmon & Ziv, 2010). Essa postura cria um ambiente de estagnação, prejudicando o crescimento individual e coletivo. Além disso, a pressão para evitar erros e esconder vulnerabilidades aumenta os níveis de estresse e pode levar ao *burnout*. O desgaste emocional gerado por um ambiente tóxico compromete tanto a produtividade quanto a saúde mental das equipes (Edmondson & Lei, 2014).

Ambientes sem SP também frequentemente promovem uma cultura de culpa, onde falhas são tratadas como fracassos individuais, ao invés de oportunidades de aprendizado. Isso cria um clima de medo e desconfiança, que desencoraja o trabalho colaborativo (Duhigg, 2016; Carmeli, Reiter-Palmon & Ziv, 2010). Como consequência, o engajamento dos colaboradores é reduzido. Quando as pessoas sentem que sua voz não é ouvida ou valorizada, tornam-se desmotivadas e emocionalmente desconectadas, o que pode levar a um aumento na rotatividade, já que muitos buscam organizações com culturas mais saudáveis (Frazier et al., 2017).

Por fim, projetos que exigem transformações enfrentam maior resistência em ambientes inseguros. O medo de consequências impede os membros da equipe de adotar novos comportamentos, reduzindo a adaptabilidade e a eficácia das mudanças necessárias para o sucesso (Liang, Farh & Farh, 2012). Neste sentido, a promoção de SP é, portanto, um requisito indispensável para o sucesso de projetos e o bem-estar das equipes. Um ambiente seguro permite que as pessoas contribuam de forma plena, aprendam com os erros e prosperem coletivamente, fortalecendo tanto os resultados organizacionais quanto o desenvolvimento humano (Edmondson, 1999; Newman, Donohue, & Eva, 2017).

Com base no conteúdo apresentado, que parte da premissa que projetos em que há a promoção de SP são mais efetivos com relação a mudanças pretendidas, a GP contemporânea reconhece o valor da SP, adotando práticas como:

- *Workshops* de integração: a necessidade de práticas colaborativas no início de projetos para lidar com a incerteza e complexidade estimula a aplicação de *workshops* de integração (Wu, Zhou, & Cormican, 2024), que são descritos como estratégias eficazes para estabelecer confiança mútua e alinhar expectativas entre membros da equipe, especialmente em projetos com alta diversidade funcional e cultural;
- Comunicação aberta: a comunicação aberta é uma pedra angular da SP (Edmondson, 2018). Ela permite que *feedbacks* construtivos e transparentes sejam estabelecidos entre os membros da equipe, que podem compartilhar ideias e preocupações sem medo de retaliação. Isso fomenta um ambiente de aprendizado contínuo, essencial para o sucesso em projetos;
- Treinamento de líderes: o papel da liderança é imprescindível no estabelecimento de ambientes psicologicamente seguros (Kim, Lee, & Connerton, 2020). Os líderes treinados para demonstrar empatia, confiança e abertura criam um ambiente mais colaborativo e menos suscetível à resistência. Uma capacidade de liderança inclusiva é capaz de promover participação ativa, bem como aumentar a eficácia das equipes em projetos complexos (Hennel & Rosenkranz 2020).

Deste modo, a SP emerge como um elemento fundamental para o sucesso de equipes de projetos e organizações, especialmente em projetos onde as condições de incerteza e pressão são predominantes. Ao promover ambientes que incentivem a confiança e a transparência, as equipes são capazes de inovar, aprender e entregar resultados alinhados às expectativas dos *stakeholders*. O próximo tópico explorará como esses conceitos são operacionalizados na prática de GP, aprofundando a relação entre SP e GMO.

Com relação a mudança, esse é um aspecto fundamental do progresso das organizações, exigindo que indivíduos e grupos se adaptem a novas condições, comportamentos e processos. Embora essencial para o crescimento, a mudança frequentemente introduz incertezas e desafia normas estabelecidas. Para lidar com essas transições de maneira eficaz, é crucial fomentar a SP nos projetos para mudança organizacional (Newman, Donohue, & Eva, 2017). De mesmo modo, a SP, definida como um ambiente onde os indivíduos se sentem à vontade para expressar

ideias, correr riscos e admitir erros sem medo de repercuções negativas, desempenha um papel central na facilitação da adaptação durante mudanças (Newman, Donohue, & Eva, 2017). A SP promove comunicação aberta, colaboração e inovação, elementos essenciais para enfrentar as complexidades da mudança. Pesquisas demonstram que intervenções projetadas para aprimorar a SP não apenas aumentam a disposição dos indivíduos para participar de processos de mudança, mas também apoiam sua capacidade de lidar com estresse e incertezas de forma eficaz (O'Donovan & McAuliffe, 2020).

A criação de ambientes psicologicamente seguros tem sido associada ao aumento da eficácia e resiliência das equipes, particularmente em contextos diversos ou de alto conflito como os de projetos, onde a ausência dessa segurança pode prejudicar o desempenho e entregas (Verwijs & Russo, 2023). Desse modo, à medida que as organizações enfrentam desafios em evolução, compreender e utilizar a SP nos projetos pode capacitar equipes a abraçar transformações com confiança e criatividade, garantindo uma transição mais tranquila para os resultados desejados (Smet et al., 2021).

Com base nas informações apresentadas é possível inferir que integrar a GMO com a SP é essencial para transições bem-sucedidas nos projetos. Por outro lado, pesquisas indicam que mudanças organizacionais, como reestruturações ou reduções de equipe, podem aumentar os riscos psicosociais e impactar negativamente a saúde mental dos colaboradores (Silva, Franz & Bemvenuti, 2023). A implementação de estratégias de gestão de mudanças que priorizem a SP pode mitigar esses riscos. Além disso, ao fomentar um ambiente onde os colaboradores se sintam seguros para expressar preocupações e compartilhar ideias, sem medo de consequências negativas, melhora o engajamento e facilita a adaptação às mudanças (Negara et al., 2023). Estudos demonstram que a SP atua como mediadora entre estilos de liderança e o desempenho inovador das equipes, destacando sua relevância em contextos de mudança organizacional (Newman, Donohue, & Eva, 2017).

Conforme apresentado, a SP promove um ambiente onde as pessoas podem se expressar sem medo, favorecendo colaboração, aprendizado e inovação em projetos. Fatores como liderança inclusiva e respeito mútuo fortalecem a SP, enquanto culturas punitivas a limitam. No modelo teórico, a SP atua como elemento moderador, ampliando os efeitos da GMO na adoção e sustentabilidade das transformações.

Além disso, manter a SP durante mudanças organizacionais pode prevenir a queda no bem-estar e na produtividade dos colaboradores. Uma análise sobre o impacto de mudanças no bem-estar psicológico dos funcionários revelou que a resistência à mudança medeia essa relação, sugerindo que abordar a SP pode reduzir a resistência e promover resultados positivos

(O'Donovan & McAuliffe, 2020). Na próxima seção é discutido o papel da SP no contexto dos projetos, a fim de contribuir com mudanças efetivas.

2.4 SEGURANÇA PSICOLÓGICA NO CONTEXTO DOS PROJETOS PARA PROMOÇÃO DAS MUDANÇAS

A SP refere-se à percepção de que o ambiente permite aos indivíduos assumirem riscos interpessoais, expressarem suas ideias, preocupações e erros, sem medo de consequências negativas às suas carreiras ou relações (Edmondson, 1999). Esse conceito é fundamental para o sucesso organizacional, principalmente em cenários de mudança que exigem projetos ou programas que são pensados em longo prazo, caracterizados pela incerteza e pela necessidade de adaptação.

No contexto de mudanças organizacionais, a SP surge como um facilitador essencial. Segundo Edmondson (2018), ambientes seguros promovem maior envolvimento dos colaboradores, reduzem a ansiedade relacionada à transição e facilitam a adaptação a novos cenários. De forma complementar, Bandeira (2021) argumenta que um clima organizacional baseado na confiança reduz a resistência e aumenta o engajamento durante transformações organizacionais.

William Kahn (1990) foi pioneiro ao explorar a SP no contexto do engajamento no trabalho. Ele definiu o conceito como a condição necessária para que os indivíduos se expressem fisicamente, cognitivamente e emocionalmente durante a execução de suas funções. A teoria de Kahn destaca que, em ambientes psicologicamente seguros, os colaboradores assumem riscos interpessoais, sentem-se confortáveis para inovar e contribuem com maior intensidade para a implementação de mudanças (Dyer, 2023).

A GMO é definida como um processo estruturado que conduz organizações de um estado atual para um estado desejado, visando resultados sustentáveis (Lozano, 2024). Embora indispensável, a mudança frequentemente enfrenta resistências ativas e passivas, que comprometem sua eficácia (Pieterse, Caniëls, & Homan, 2012). Nesse contexto, a SP desempenha um papel crítico ao reduzir o medo do julgamento e encorajar comportamentos de aprendizado, como experimentar novas práticas e aceitar *feedback* (Kim, Lee & Connerton, 2020).

Ao perceber a natureza e fatores de mudança, como apresentado nas seções anteriores, nota-se a importância de projetos, programas e portfólios que contemplam ambiente favoráveis

para que estas mudanças aconteçam. Neste sentido, cabe reforçar que Edmondson (2018) defende que equipes que percebem o ambiente como psicologicamente seguro relatam mais erros, não por serem menos competentes, mas porque se sentem à vontade para admitir falhas e aprender com elas. Neste mesmo sentido, Zhao, Ahmed e Faraz (2020) destacam que a liderança empática e inclusiva é um dos principais fatores para estabelecer um ambiente seguro durante transformações. Além disso, Akan, Jack e Mehta (2020) reforçam que esclarecer objetivos e processos reduz a incerteza, enquanto o suporte contínuo promove confiança no sucesso da mudança.

No contexto de mudanças organizacionais, a abordagem de Kahn (1990) enfatiza que o protagonismo dos indivíduos é essencial. Ele sugere que, em ambientes onde a SP está presente, os indivíduos demonstram maior engajamento, tornando-se agentes ativos no sucesso da transição para a mudança pretendida. Pesquisas indicam que a SP é um elemento-chave para o sucesso de transformações organizacionais (Newman, Donohue, & Eva, 2017; Dechen Silva & Demite Gonçalves de Freitas, 2024). Essas transformações geralmente são suportadas por programas, que devem inclusive contemplar a SP como uma premissa para o sucesso dos projetos que vão promover a mudança desejada.

Kostopoulos e Bozionelos (2011) afirmam que ambientes seguros estimulam o pensamento criativo e a inovação, enquanto Saetren e Laumann (2017) alertam que a insegurança pode gerar comportamentos defensivos, como resistência passiva ou sabotagem, comprometendo os resultados esperados. Além disso, Edmondson (2018) aponta que a ausência de SP aumenta o risco de erros operacionais e reversão a práticas antigas, dificultando a consolidação das mudanças. Assim, a promoção de um ambiente psicologicamente seguro é essencial para o sucesso da GMO, e diversos estudos científicos sustentam essa necessidade (Edmondson & Lei, 2014; Almeida, Vargas & Santucci, 2023). De outra forma, a ausência de SP pode gerar impactos negativos significativos, como maior resistência às mudanças, baixa inovação, diminuição do engajamento, erosão da confiança e aumento de estresse entre os colaboradores (Newman, Donohue & Eva, 2017).

Edmondson (1999) destacou que a SP é crucial para que membros de uma equipe se sintam confortáveis em assumir riscos interpessoais necessários em momentos de mudança. Sem isso, os colaboradores podem evitar compartilhar preocupações ou ideias por medo de retaliação ou julgamento, o que aumenta a resistência passiva e compromete a inovação. Além disso, Carmeli, Reiter-Palmon e Ziv (2010) demonstraram que a liderança inclusiva, que promove a SP, é diretamente relacionada ao envolvimento dos funcionários em tarefas criativas.

A falta de SP também está associada à redução do desempenho coletivo e ao aumento do estresse no ambiente de trabalho. Estudos de Newman, Donohue e Eva (2017) mostram que a SP ajuda a reduzir o estresse no trabalho, promovendo maior bem-estar entre os colaboradores, especialmente em situações de transição organizacional. Por outro lado, a promoção de um ambiente psicologicamente seguro está relacionada a resultados positivos, como o fortalecimento do desempenho das equipes, maior abertura à comunicação e aumento da criatividade. Edmondson (1999) aponta que equipes que se sentem seguras psicologicamente têm maior capacidade de aprendizado e adaptação em contextos dinâmicos, o que é essencial durante processos de mudança. Além disso, Liang, Farh e Farh (2012) indicam que a SP está diretamente ligada ao comportamento de voz dos funcionários, fundamental para o sucesso de iniciativas que dependem de feedback e colaboração.

Portanto, lideranças que promovem SP criam as condições ideais para que as mudanças sejam implementadas com sucesso, gerando valor e impacto positivo nos resultados organizacionais. Essa abordagem também alinha-se com práticas de gestão centradas no cliente e no desenvolvimento humano, fundamentais para impulsionar transformações efetivas, como mencionado no contexto da GMO e iniciativas estratégicas alinhadas ao *Project Management Office* (PMO) (Carmeli, Reiter-Palmon & Ziv, 2010). Assim, ambientes psicologicamente seguros promovem a integração entre pessoas, processos e tecnologias, facilitando a transição e a adaptação a novas práticas (Kim, Lee & Connerton, 2020). Ademais, Zhou e Pan (2015) destacam que a liderança transformacional e o suporte contínuo são fatores críticos para manter a SP durante fases de transição.

Vale destacar que apesar do crescente interesse pelo tema, diversas lacunas permanecem na literatura. Um exemplo é a interação com diferenças culturais, já que normas culturais exercem impacto significativo na percepção de SP (O'donovan & Mcauliffe, 2020). Essa variável é particularmente relevante, pois culturas com altos níveis de coletivismo ou aversão ao risco podem responder de maneira distinta às dinâmicas organizacionais (Hofstede, 1980). Contudo, há uma exploração limitada sobre como esses fatores influenciam o sucesso de mudanças organizacionais, sugerindo a necessidade de estudos mais amplos e interculturais.

Além disso, enquanto a SP é amplamente reconhecida como uma facilitadora da inovação, estudos que analisam sua influência na adoção de tecnologias emergentes permanecem escassos (Pereira & Chaves, 2024). Em um cenário onde a inovação digital é crítica para a competitividade, entender como um ambiente seguro psicologicamente afeta a disposição para experimentar e implementar tecnologias disruptivas é uma área de investigação promissora (Edmondson, 1999).

No campo da liderança, evidências sugerem uma conexão entre liderança transformacional e SP, destacando comportamentos como comunicação aberta e suporte emocional (Bass & Avolio, 1994). No entanto, os mecanismos subjacentes a essa relação, como a confiança e o alinhamento de valores, ainda são pouco explorados, limitando a aplicação prática dos modelos teóricos existentes (Pessoa et al., 2018).

Adicionalmente, a literatura tende a focar nos benefícios imediatos da SP durante as transições organizacionais, ignorando seus impactos de longo prazo na sustentabilidade das mudanças (Edmondson, 1999; Carmeli, Brueller & Dutton, 2009.). Estudos recentes indicam que a SP pode contribuir para a resiliência organizacional, mas há uma carência de investigações que abordem como esse impacto se desenrola ao longo do tempo (Guerra, 2023; Silva & Freitas, 2024).

A SP é um componente indispensável na GMO, pois ela facilita a redução da resistência, promove o engajamento e cria um clima favorável à inovação e adaptação. Apesar dos avanços teóricos e empíricos, lacunas ainda persistem, especialmente em intervenções que visem melhorar o engajamento durante mudanças organizacionais. A integração da teoria de Kahn (1990), que explora o papel do engajamento psicológico, com abordagens contemporâneas como as propostas por Wu, Zhou e Cormincan (2024), oferece uma base promissora para enriquecer tanto a teoria quanto a prática no campo da GMO com base na promoção da SP dos *stakeholders* dos projetos.

Com base no exposto nesta seção, é possível propor um modelo de análise que integre os conceitos de SP e as práticas de GMO no contexto dos projetos. Este modelo busca fornecer uma estrutura para avaliar e implementar estratégias que reduzam a resistência, promovam o engajamento e criem um ambiente organizacional favorável à inovação e adaptação durante processos de mudanças baseado em projetos, programas e/ou portfólios.

A Figura 5 ilustra o Modelo Proposto, evidenciando a inter-relação entre os promotores de SP e engajamento dos *stakeholders*, bem como práticas específicas que podem ser implementadas para garantir maior alinhamento entre teoria e prática no contexto de transformações organizacionais a partir dos projetos. Este modelo visa preencher lacunas identificadas na literatura e servir como uma ferramenta prática para líderes e gestores de mudança, contribuindo para o avanço do campo da GMO.

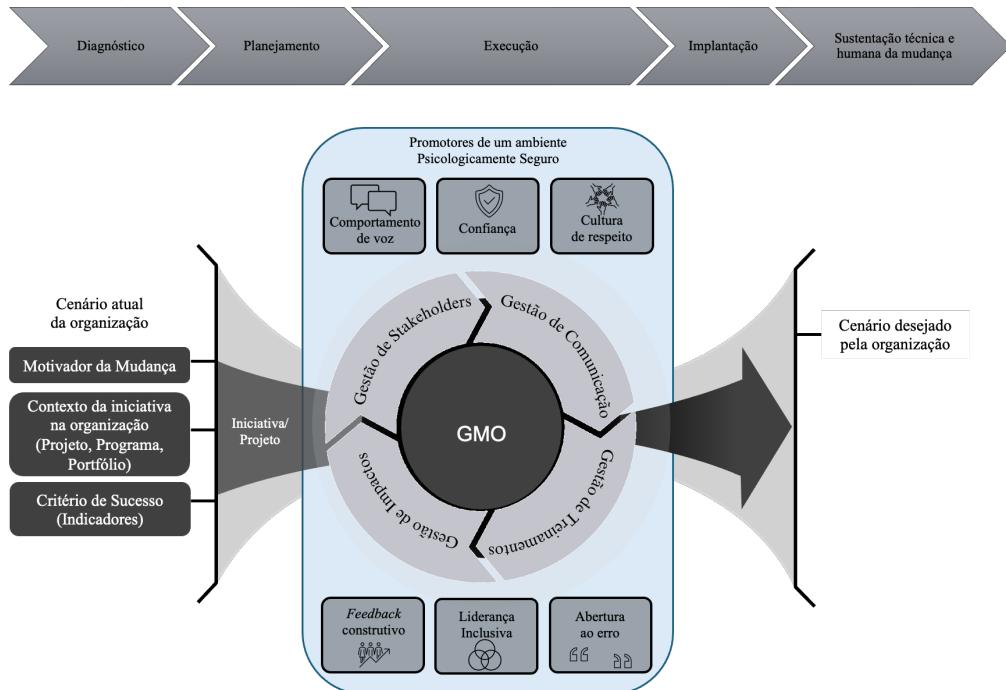


Figura 5. Modelo Proposto de Integração entre GMO e SP no contexto de Projetos

Fonte: elaborado pela autora, 2025.

O modelo apresentado na figura estabelece uma conexão essencial entre a GMO e a SP, reconhecendo que a mudança organizacional não ocorre apenas por meio de processos e treinamentos, mas também pela construção de um ambiente seguro, onde os colaboradores possam se engajar ativamente. Esse modelo pode ser especialmente útil para organizações que enfrentam desafios de resistência à mudança e buscam um processo mais humano e estruturado para suas iniciativas de transição.

O modelo proposto está inserido em um fluxo que compreende as fases de diagnóstico, planejamento, execução, implantação e sustentação técnica e humana da mudança. A ideia central é que a GMO deve atuar ao longo de todo o ciclo de vida dos projetos, garantindo que a mudança seja planejada, comunicada e sustentada de maneira eficaz, levando em conta tanto aspectos técnicos quanto humanos.

O ponto de partida do modelo consiste na identificação dos fatores que motivam a mudança, identificados como as razões que impulsionam a necessidade de mudança. Esses motivadores se conectam ao contexto específico da iniciativa, que pode ser um projeto, um programa ou um portfólio, definindo assim o seu escopo e governança. Além disso, são estabelecidos critérios de sucesso, representados por indicadores que permitirão avaliar se a mudança está atingindo seus objetivos de forma eficaz. Essa fase inicial é essencial para que se

tenha clareza sobre o “porquê”, o “como” e “quem” fará parte da mudança antes mesmo de sua execução.

No centro do modelo, a GMO desempenha um papel crucial, atuando em quatro frentes principais: a gestão de *stakeholders*, a gestão de impactos, a gestão de comunicações e a gestão de treinamentos. A gestão de *stakeholders* se concentra em identificar e engajar os *stakeholders*, garantindo suporte e adesão à mudança. O gerenciamento de impactos consiste em identificar como a mudança vai impactar e a quem. A gestão de comunicações é responsável por informar e alinhar todos os envolvidos. A gestão de treinamentos capacita os colaboradores para eles possam se adaptar à nova realidade. Essas quatro dimensões operam de forma integrada, assegurando que a mudança seja conduzida de maneira organizada e que todos os níveis da organização estejam alinhados com o processo.

Para que a GMO seja efetiva, ela precisa operar em um ambiente de SP. Esse ambiente é caracterizado pela promoção de comportamentos que incentivam a comunicação aberta e o compartilhamento de ideias sem medo de represálias (Newman, Donohue & Eva, 2017; Hastwell, 2023). Os seis elementos fundamentais que contribuem para isso são: o comportamento de voz, a confiança, a cultura de respeito, o *feedback* construtivo, a liderança inclusiva e a abertura ao erro.

O comportamento de voz se refere ao incentivo para que os colaboradores se expressem livremente. A confiança é construída para que todos se sintam seguros ao compartilhar suas opiniões, e a cultura de respeito valoriza a diversidade de pensamento e assegura um ambiente inclusivo. O *feedback* construtivo possibilita um aprendizado contínuo durante a mudança, permitindo ajustes e melhorias no processo. A liderança inclusiva garante que os líderes promovam um ambiente colaborativo, onde as contribuições de todos sejam valorizadas. A abertura ao erro é incentivada, permitindo que os colaboradores experimentem, aprendam com as falhas e se adaptem rapidamente, sem temer punições excessivas. Esses fatores são essenciais para que a mudança seja aceita de forma mais natural e para que as pessoas se engajem no processo de evolução.

Ao final do processo, o modelo visa conduzir a organização ao cenário desejado, atingindo os objetivos estratégicos estabelecidos. A proposta é que a mudança bem gerida, apoiada por um ambiente psicologicamente seguro, maximize as chances de sucesso dos projetos, resultando em uma mudança organizacional eficaz e sustentável.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Esta seção apresenta os métodos e técnicas utilizados para a condução desta pesquisa, detalhando o delineamento do estudo, a unidade de análise, os procedimentos de coleta de dados e a estratégia de análise. O objetivo é garantir a clareza e a reproduzibilidade dos procedimentos adotados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O objetivo geral desta pesquisa é propor o modelo conceitual prescritivo quanto à conexão essencial entre a GMO e a SP, reconhecendo que a mudança não ocorre apenas por meio de processos e treinamentos, mas também pela construção de um ambiente seguro, onde os colaboradores possam se engajar ativamente. A pesquisa foi realizada em duas fases, adotando uma abordagem qualitativa. Tal escolha visou compreender os significados atribuídos à SP no contexto de mudanças organizacionais em projetos, especialmente quanto ao impacto na adaptação e engajamento das equipes frente à incerteza e à adaptação- perspectiva coerente com os princípios da pesquisa qualitativa delineados por Creswell e Poth (2018).

Na primeira fase, denominada "Elaboração e Pesquisa", foi realizada uma RSL baseada nas diretrizes de Pollock e Berge (2018) para compreender como a SP influencia o contexto de projetos. Essa revisão permitiu identificar lacunas na literatura, como a necessidade de investigações sobre metodologias mistas, novos frameworks e a exploração de fatores culturais e diversidade. Para aprofundar essa análise, foi conduzida uma busca em bases de dados renomadas, como *Scopus* e *Web of Science*, utilizando palavras-chave como "*psychological safety*", "*change management*" e "*project management*". A partir dos resultados obtidos, foi possível propor um modelo teórico-conceitual integrando elementos da SP e da GMO ao longo do ciclo de vida dos projetos. Esse modelo tem o objetivo de aperfeiçoar as abordagens de GMO e garantir o sucesso técnico e humanizado das iniciativas, sendo detalhado na Seção 2 desta dissertação.

A segunda etapa da pesquisa, "Refinamento do Modelo Proposto", buscou validar e aprimorar o modelo por meio de interações com profissionais da área. Esta fase foi baseada na realização de entrevistas semiestruturadas com profissionais da área, permitindo coletar percepções sobre a aplicabilidade e a viabilidade do modelo proposto. Conforme descrito no anexo A, para garantir rigor metodológico, as entrevistas seguiram um roteiro pré-definido e foram analisadas conforme diretrizes de Prodanov & Freitas (2013), que enfatizam a

importância da pesquisa aplicada na validação de teorias e modelos, destacando a experimentação, a análise crítica e a replicabilidade dos resultados. Esse delineamento permitiu analisar como a SP influencia a aceitação e a efetividade da GMO, contribuindo para a construção de um referencial empírico robusto sobre o tema.

A abordagem qualitativa adotada seguiu pressupostos interpretativistas e construtivistas, que, alinhados aos procedimentos metodológicos, permitiram avançar na compreensão da realidade estudada (Al Balushi, 2016). Esse processo visou estruturar um modelo prescritivo que integre GMO, GP e SP, fortalecendo a colaboração entre equipes multidisciplinares. Dessa forma, espera-se que o modelo apoie a criação de um ambiente psicologicamente seguro, facilite a adaptação dos *stakeholders* e garanta a entrega de projetos alinhados aos parâmetros de prazo, escopo e custo, mas com um olhar mais humanizado.

A SP é um fator crítico para o sucesso da GMO em projetos, pois influencia diretamente a adaptação dos *stakeholders* ao novo contexto (Frazier et al., 2017). O modelo proposto ilustra a interação entre fatores internos, representados pela GMO, e fatores externos, como o contexto da iniciativa e os critérios de sucesso estabelecidos pela organização. Para que a mudança seja efetiva e sustentável, é essencial criar um ambiente psicologicamente seguro, onde os envolvidos sintam-se encorajados a expressar preocupações, contribuir com ideias e participar ativamente do processo de transição. Esse ambiente é sustentado por seis fatores-chave: comportamentos de voz, confiança, cultura de respeito, *feedback*, liderança inclusiva e abertura ao novo. Juntos, esses elementos fortalecem o engajamento, a colaboração e a disposição para a mudança.

Ao integrar a SP à GMO, espera-se que as organizações aumentem sua capacidade de inovação e resiliência diante de alterações, garantindo que os projetos sejam implementados com maior eficiência e impacto positivo nos resultados. Para tanto, justifica-se a explanação acima a fim de facilitar as interações com os praticantes, considerando que as entrevistas foram conduzidas e registradas para viabilizar sua transcrição e posterior análise de dados, conforme preconizam Chai et al. (2025). Os dados coletados foram estruturados e analisados com o apoio do *software* ATLAS.ti, seguindo diretrizes rigorosas de confidencialidade. Para proteger a identidade dos participantes e das instituições envolvidas, foram aplicadas técnicas de codificação de nomes e restrições de acesso aos dados armazenados em repositórios seguros e protegidos por senha.

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. 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, comprehende-se que esta pesquisa foi dispensada de autorização formal de um comitê de ética em pesquisa.

A amostra desta pesquisa foi composta por profissionais de projetos e profissionais de GMO. A seleção da amostra seguiu uma abordagem intencional, garantindo a inclusão de diferentes cenários organizacionais. Essa abordagem foi fundamentada na necessidade de capturar a complexidade da adoção da SP e GMO em contextos variados (Patton, 2015). A pesquisa contemplou organizações com distintos níveis de experiência em GMO e SP, seguindo diretrizes metodológicas que sustentam a representatividade em estudos organizacionais (Eisenhardt, 1989).

O refinamento do modelo foi conduzido por meio de entrevistas semiestruturadas. Esse método permitiu explorar as percepções sobre SP e GMO entre os participantes, identificando padrões, lacunas e fatores críticos para a adoção da SP na gestão de mudanças. Além disso, as entrevistas possibilitaram a coleta de *insights* para ajustes finais no modelo proposto.

A abordagem qualitativa adotada se alinha às recomendações de Creswell (2014) sobre a importância da profundidade analítica na investigação de fenômenos complexos. O critério de saturação teórica foi utilizado para definir o encerramento da coleta de dados, conforme sugerido por Guest, Bunce e Johnson (2006). Vale destacar que a saturação não é pelo número de entrevistas, mas ela se dá quando novas entrevistas não agregam informações significativamente diferentes. Esse processo assegurou que as recomendações geradas fossem fundamentadas tanto em evidências teóricas quanto na experiência dos participantes, em uma perspectiva *data-driven*.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise desta pesquisa foi constituída por práticas de GMO em projetos. As evidências relacionadas a essas práticas permitiram identificar e analisar a presença ou ausência de SP. Ao fim do processo de coleta e análise foram obtidas unidades de análise que permitiram identificar um padrão de comportamento no *corpus* de pesquisa construído a partir das entrevistas.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A coleta e análise dos dados foram conduzidas com uma abordagem qualitativa, garantindo uma compreensão aprofundada e contextualizada do modelo proposto. Para isso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com profissionais das áreas de projetos e de GMO, permitindo a exploração detalhada de suas percepções, experiências e interpretações sobre a relação entre SP e GMO. Essa abordagem possibilitou flexibilidade na coleta de dados, permitindo que novas questões emergissem ao longo das entrevistas e que os participantes expressassem suas perspectivas de forma mais ampla e reflexiva.

A análise dos dados foi conduzida com base nos princípios da *Grounded Theory*, o que possibilitou a identificação e a interpretação de categorias e padrões emergentes a partir do material empírico. Esse procedimento alinha-se às recomendações metodológicas para pesquisas qualitativas (Creswell & Poth, 2018), contribuindo para a rigorosa atividade analítica e para a promoção de credibilidade dos resultados alcançados.

3.3.1 REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

A primeira etapa consistiu em uma RSL, com o objetivo de identificar teorias, modelos e estudos empíricos relacionados à SP, à GP e à GMO. A pesquisa bibliográfica foi conduzida em bases de dados renomadas, como *Scopus* e *Web of Science*, utilizando palavras-chave como "*psychological safety*", "*change management*" e "*project management*".

Durante a fase de "Elaboração e Pesquisa", foi desenvolvido um modelo teórico-conceitual orientativo, fundamentado na literatura sobre SP no contexto de projetos. Diferentemente das revisões narrativas, a revisão sistemática segue um método científico rigoroso, permitindo a sua reprodução por outros pesquisadores (Tranfield, Denyer, & Smart, 2003). A Figura 6 apresenta as etapas e processo aplicados nesta RSL.

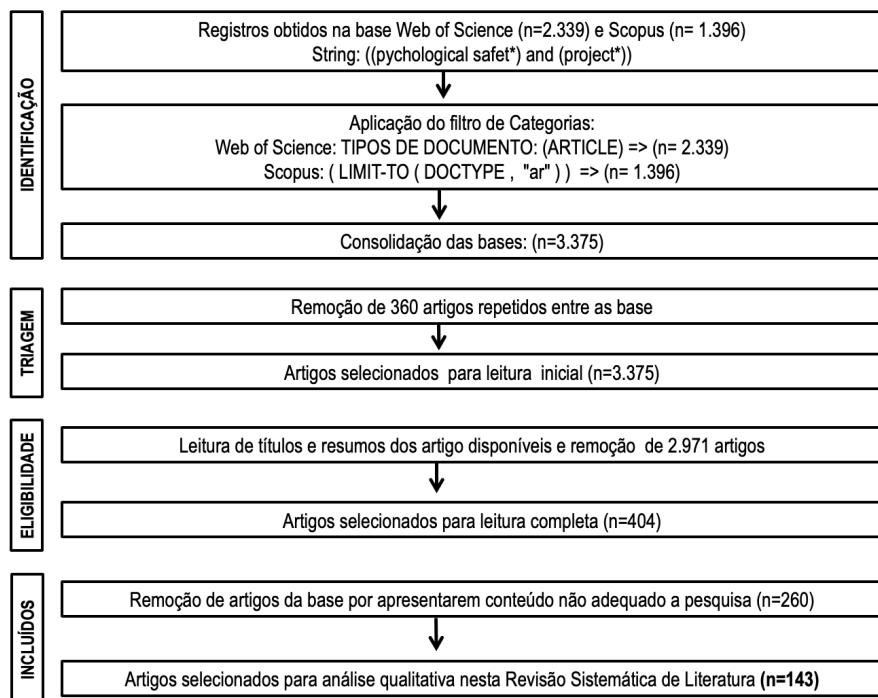


Figura 6. Fluxo do protocolo de revisão em 4 etapas

Fonte: adaptado de Pollock e Berge (2018).

O estudo foi motivado por uma lacuna identificada na literatura: "Como a SP é descrita na GP?". Para responder a essa pergunta, foram consultadas as bases *Web of Science* e *Scopus*, reconhecidas por sua relevância na área. Utilizou-se a seguinte string de busca: (*psychological safet**) AND (*project**), validada por especialistas da temática. Após rodadas de refinamento, foram identificados 3.735 documentos (2.339 da *Web of Science* e 1.396 da *Scopus*). A aplicação de critérios de inclusão e exclusão resultou em 143 artigos, que forneceram uma compreensão aprofundada sobre a evolução da SP.

Os achados revelaram lacunas significativas na literatura, especialmente sobre a influência da cultura organizacional na SP. Thorgren e Caiman (2019) destacam desafios culturais, como inclusão, responsabilidade coletiva e confiança, enquanto Emmett et al. (2021) apontam que ambientes com SP favorecem a adaptação às mudanças organizacionais. Poucos estudos exploram a relação entre "Comportamento de Voz" e SP, sendo esse um fator crucial para o sucesso de iniciativas de mudança organizacional (Liu et al., 2017).

Além disso, novas abordagens teóricas podem contribuir para a compreensão do impacto da SP em processos de mudança. A Teoria da Conservação de Recursos (Hobfoll & Lilly, 1993) sugere que indivíduos buscam proteger e expandir recursos, o que pode influenciar

a aceitação de novas direções estratégicas. Outras teorias, como a Visão Baseada em Recursos (RBV) de Barney (1991) e as Capacidades Dinâmicas de Teece e Pisano (1998), também oferecem insights relevantes sobre a relação entre SP, inovação e resiliência organizacional.

3.3.2 ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, fundamentada em pressupostos interpretativistas e construtivistas, buscando compreender fenômenos complexos a partir das experiências e percepções dos participantes (Al Balushi, 2016). Essa escolha se alinha às recomendações de Creswell (2014), que ressaltam a importância da profundidade analítica na investigação de fenômenos sociais e organizacionais. Considerando o objetivo de explorar como a SP pode auxiliar nas práticas de GMO no contexto de projetos, a pesquisa foi estruturada em duas fases principais: (i) revisão sistemática da literatura e (ii) pesquisa empírica por meio de entrevistas semiestruturadas.

Os procedimentos da pesquisa seguiram a Resolução nº 674 do CNS, de 06 de maio de 2022, que dispõe sobre a tipificação da pesquisa e a tramitação dos protocolos no Sistema CEP/Conep. De acordo com o capítulo IX da resolução, artigo 26, esta pesquisa é dispensada de apreciação pelo Sistema CEP/Conep por se enquadrar nos parágrafos VII e XI: pesquisas voltadas ao aprofundamento teórico de situações que emergem na prática profissional, desde que não revelem dados que identifiquem indivíduos; e atividades que descrevem ou analisam processos produtivos ou administrativos para fins de desenvolvimento organizacional (CNS, 2022). Todos os participantes foram informados sobre a confidencialidade dos dados coletados antes da realização das entrevistas, assegurando a adesão às normas éticas vigentes.

Na segunda fase da pesquisa foram conduzidas 20 entrevistas semiestruturadas, realizadas com profissionais selecionados intencionalmente, garantindo diversidade de contextos organizacionais (Patton, 2015). Os perfis contemplaram: (i) gestores de projetos ou profissionais que já lideraram projetos; (ii) gestores de GMO; e (iii) profissionais que lideraram projetos de GMO. O critério de seleção considerou experiência mínima de cinco anos na condução de projetos ou mudanças organizacionais, assegurando experiência profissional e profundidade nas contribuições. Essa estratégia de amostragem buscou contemplar organizações com distintos níveis de experiência em GMO e SP, conforme recomendações metodológicas para estudos organizacionais (Eisenhardt, 1989).

As entrevistas foram gravadas e transcritas integralmente. Em seguida, as falas foram categorizadas a partir da literatura em três eixos centrais, SP, GMO e GP, e também em relação à aplicabilidade não intencional de características da SP no contexto de mudanças. Esse procedimento possibilitou não apenas verificar a aderência dos relatos às categorias teóricas, mas também identificar como elementos da SP emergem espontaneamente nas práticas de mudança. Após a categorização, foi realizada a análise para identificar falas que representavam cada categoria de forma precisa, promovendo triangulação entre evidências teóricas e empíricas. Os apêndices A e B apresentam a estruturação dos instrumentos utilizados na pesquisa, detalhando os roteiros e critérios que orientaram a coleta e a análise dos dados.

A Tabela 4 apresenta o perfil detalhado dos entrevistados, com função atual, formação, tempo de experiência e duração da entrevista. O total do tempo gravado foi de 949 minutos, o que assegura profundidade e riqueza de dados.

Tabela 4. Perfil dos profissionais entrevistados

Entrevistados	Função atual	Formação	Anos de experiência profissional com projetos e/ou gestão de mudanças organizacionais	Duração das Entrevistas em minutos
E1	Gerente de Projetos	Mecânica	39	63
E2	Gerente de Projetos	Administração de Empresas	25	35
E3	Gerente de Gestão de Mudanças Organizacionais e Cultura	Administração de Empresas	5	63
E4	Gerente de Projetos	Administração de Empresas	15	60
E5	Gerente de Gestão de Mudanças Organizacionais	Psicologia	10	42
E6	Gerente de Projetos	Administração de Empresas	4	43
E7	Gerente de Projetos	Administração de Empresas	15	33
E8	Gerente de Parcerias	Administração de Empresas	12	73
E9	Gerente de Impostos	Administração de Empresas	22	40
E10	Gerente de Finanças Comercial	Administração de Empresas	15	45
E11	Gerente de Projetos	Administração de Empresas	10	43
E12	Gerente de Projetos e Portfólio	Administração de Empresas	5	45
E13	Gerente de Inovação e Empreendedorismo	Administração de Empresas	20	45

E14	Gerente de Gestão de Mudanças Organizacionais	Administração de Empresas	8	34
E15	Gerente de Projetos	Sistemas de Informação	15	50
E16	Gerente de Projetos	Administração de Empresas	15	63
E17	Gerente de Projetos	Sistemas de Informação	8	36
E18	Gerente de Projetos	Sistemas de Informação	15	36
E19	Gerente de Projetos	Administração de Empresas	27	43
E20	Gerente de Projetos	Sistemas de Informação	30	57
Total (tempo em minutos)				949

Fonte: elaborado pela autora, 2025.

O número de 20 entrevistas mostrou-se adequado para atingir o ponto de saturação teórica, quando novos relatos deixam de trazer informações substancialmente diferentes (Guest, Bunce & Johnson, 2006). Assim, a definição do encerramento da coleta não se deu apenas pelo número de entrevistas, mas pela qualidade e pela recorrência dos dados obtidos.

De forma complementar, a Tabela 5 apresenta a lista das principais categorias e conceitos que serviram como guia e base de referência teórica, mas não se limitou a estruturar rigidamente as entrevistas ou a análise. As questões listadas foram utilizadas como apoio, sendo mais relevante o aprofundamento da conversa e a identificação de exemplos e evidências trazidos espontaneamente pelos participantes.

Tabela 5 – Lista das principais categorias/conceitos

Categorias/Conceitos	Descrição	Autores	Questões Orientadoras
Segurança Psicológica Pilar: Segurança Psicológica	Ambientes que promovem a liberdade para se expressar sem medo de punição ou julgamento.	Edmondson & Bransby, 2023	Como as pessoas se sentem relação a expressarem as suas opiniões e ideias nos projetos?
Resistência à Mudança Pilar: Gestão de Mudanças Organizacionais	Barreiras individuais ou organizacionais para aceitar mudanças.	Oreg, 2018	Quais desafios as pessoas enfrentam ao lidar com mudanças organizacionais nos projetos?
Aprendizagem com Erros Pilar: Segurança Psicológica e Gestão de Projetos	Como as falhas são tratadas e aprendidas.	Rabiul et al., 2023	Como os erros são abordados no contexto de mudanças organizacionais?

Liderança e Segurança Psicológica Pilar: Gestão de Mudanças Organizacionais e Segurança Psicológica	Papel das lideranças na promoção da segurança psicológica e gestão de mudanças.	Newman, Donohue & Eva, 2017	Como as lideranças influenciam o ambiente de segurança psicológica em projetos de mudança?
Feedback no Processo de Mudança Pilar: Gestão de Mudanças Organizacionais e Segurança Psicológica	Processo de <i>feedbacks</i> em um contexto de mudança organizacional.	Petrov, Oprea & Opariuc-Dan, 2023	Como os colaboradores percebem o <i>feedback</i> sobre a mudança durante o processo de mudança?
Colaboração e Comunicação Pilar: Gestão de Mudanças Organizacionais e Segurança Psicológica	Impacto da transparência e da comunicação aberta na gestão de mudanças.	Creon & Schermuly, 2019.	Como a comunicação influencia a adaptação às mudanças dentro dos projetos?
Impacto de Climas Hostis Pilar: Gestão de Mudanças Organizacionais, Segurança Psicológica e Gestão de Projetos	Efeitos de ambientes inseguros na resistência à mudança.	Agarwal, Avey & Wu, 2022	Como um ambiente de trabalho hostil afeta a adoção de mudanças?

Fonte: elaborada pela autora, 2025.

As questões do roteiro de entrevistas foram derivadas diretamente dos elementos do modelo proposto (Figura 5). Cada promotor de SP foi associado a uma categoria conceitual identificada na literatura (Tabela 5), resultando em perguntas orientadoras que operacionalizaram o modelo e possibilitaram a análise empírica de sua aplicabilidade no contexto de projetos. Além disso, a conversa foi conduzida a fim de profundar o entendimento pelas opiniões e práticas dos entrevistados orientada para melhorar o entendimento dos elementos e fluxo de processo apresentados na Figura 5. Neste sentido, e complementar à Tabela 5, foi acrescentada a pergunta: “Quais práticas de sucesso você recomendaria para uma pessoa que está iniciando sua carreira em gestão de projetos?”. O objetivo dessa pergunta foi identificar práticas recomendadas pelos profissionais para o sucesso em projetos e mudanças, de modo a aprofundar o entendimento aplicado dos elementos do modelo proposto e complementar os achados previamente sistematizados.

As transcrições foram processadas no *software ATLAS.ti 25*, permitindo a organização sistemática do *corpus* de pesquisa. A análise de dados foi conduzida por meio da *grounded theory* prescritos por Charmaz (2006). Esse procedimento está alinhado com recomendações metodológicas para pesquisas qualitativas de Creswell e Poth (2018), o que possibilitou a identificação e interpretação de padrões e categorias emergentes (*data-driven*), bem como a validação de ceterias oriundas da teoria (*theory-driven*).

Para garantir robustez metodológica, a estratégia de codificação ocorreu em três fases (codificação aberta, axial e seletiva), conforme Charmaz (2006) e Strauss & Corbin (1998).

- **Codificação aberta:** atribuição inicial de códigos às unidades textuais (UTs), como palavras, frases ou trechos de entrevistas, classificando incidentes livremente (da Silva, Russo & De Oliveira, 2018; Godoi, Bandeira-de-Mello & Silva, 2010).
- **Codificação axial:** organização e refinamento dos códigos, identificando relações entre categorias (Saldaña, 2021).
- **Codificação seletiva:** integração das categorias em níveis mais altos de abstração teórica, com vistas a construir compreensões amplas e alinhadas ao referencial teórico, bem como trazer novas explicações ao fenômeno estudado.

Portanto, no processo de análise foram utilizadas tanto categorias derivadas da literatura (*theory-driven*), apresentadas previamente na Tabela 5 e modelo apresentado na Figura 5, quanto categorias emergentes dos dados (*data-driven*). Durante a análise, essas categorias foram confrontadas e enriquecidas com as falas dos entrevistados, permitindo validar conceitos teóricos e identificar novas nuances que ampliam a compreensão do fenômeno pesquisado. Essa estratégia, ao combinar abordagens *data-driven* e *theory-driven*, possibilitou integrar os achados empíricos às categorias previamente estabelecidas a partir da RSL (Charmaz, 2006; Langley, 1999). Dessa forma, os resultados alcançaram equilíbrio entre generalizações conceituais baseadas nos dados e a validação das teorias já discutidas. Essa confrontação pode ser compreendida como a triangulação entre pressupostos teóricos e evidências empíricas (da Silva, Russo & De Oliveira, 2018; Godoi, Bandeira-de-Mello & Silva, 2010).

Em síntese, a pesquisa qualitativa foi conduzida em consonância com diretrizes éticas e metodológicas reconhecidas, contemplando: (i) seleção intencional e criteriosa de participantes experientes em GP e GMO; (ii) realização de 20 entrevistas semiestruturadas, gravadas e transcritas; (iii) categorização das falas à luz da literatura e identificação de padrões emergentes; e (iv) análise sistemática dos dados por meio de codificação aberta, axial e seletiva no ATLAS.ti 25. Esses procedimentos asseguraram clareza, rigor e consistência, permitindo avançar na compreensão de como a SP se integra às práticas de GMO no contexto de projetos.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção tem como objetivo apresentar e interpretar os resultados da pesquisa à luz da literatura existente sobre SP e GMO no contexto de projetos, com foco em compreender como a SP pode auxiliar nas práticas de GMO no contexto de projetos.

4.1 OS PROJETOS COMO VETORES DE MUDANÇA

Um projeto nasce da necessidade de transitar de um estado atual para um estado futuro. Os projetos podem assumir duas naturezas distintas: (i) planejada, quando se trata de um estado desejado e alinhado aos objetivos estratégicos, permitindo uma implementação faseada e estruturada; (ii) emergencial, quando o estado futuro é imposto por pressões externas, como alterações legais ou crises, exigindo adaptações rápidas para garantir a continuidade organizacional. A partir dessa distinção, pode-se dizer que a análise dos resultados revelou que os tipos de mudança enfrentados pelos projetos influenciam diretamente a experiência dos envolvidos, especialmente no que se refere à SP e à resistência à mudança.

Nesta linha, os depoimentos reforçam como a insatisfação com a situação atual e a busca por eficiência se tornaram motivadores na aceitação da mudança. Como descreveu E1: “*O fato [do projeto] ser inovador, de ser alguma coisa que eles iam aprender coisas novas, foi muito interessante (...)*”. A novidade e a oportunidade de aprendizado foram trabalhadas como gatilhos motivacionais para estimular a adesão, transformando a curiosidade em fator de engajamento. Outro exemplo vem de E3, que relacionou o motivador ao impacto direto no cliente final: “*Esse era um processo muito ruim para todo mundo... caro e que não satisfazia o cliente final. Então, vamos olhar para ele. A ideia original era como que eu pudesse melhorar essa entrega da alimentação.*”

Em contextos de pressão externa, os projetos foram sentidos como imposições, fragilizando a adesão. E6 exemplifica: “*Se a gente vai numa loja e fala, ó, vou trocar seu ponto de venda uma semana antes do Dia das Mães, (...) já vai mexer no bolso do cara e ele ainda não sente segurança com a implantação*”. Esse tipo de impacto imediato nos resultados reforça a percepção de risco. A insegurança causada por mudanças inesperadas, que impactam diretamente tanto as pessoas envolvidas nos projetos quanto a própria organização, foi recorrente ao longo das entrevistas.

Vale reforçar que as mudanças emergenciais se configuraram como projetos reativos, originados a partir de pressões externas ou crises inesperadas, demandando respostas rápidas e

adaptações imediatas para garantir a continuidade organizacional (Thesing, Feldmann & Burchardt, 2021; Riedl, Brown & Rausenberger, 2024; Prosci, 2017). Por outro lado, as mudanças planejadas compreendem projetos estruturados, iniciados a partir da identificação de uma necessidade ou oportunidade e conduzidos por etapas claras de iniciação, planejamento, execução e encerramento (Kerzner, 2022; PMI, 2021).

No caso das mudanças emergenciais, sentimentos de incerteza e desconforto foram recorrentes, sobretudo pela ausência de clareza no processo. Como exemplificou E15: “*Simplesmente foram assim, ó, agora é gestão de carteira. E a gente nem sabia o que era. (...) Muita gente acabou saindo da área, porque não queria, não gostava daquele modelo, ou talvez nem entendesse, como não ficou claro para a gente o que a gente tinha que fazer*”. Situação semelhante foi relatada por E12 em um contexto governamental: “*O governo mudou, né? (...) E o estado já estava bem caótico. Então tinha desabastecimento, dificuldade de corpo clínico... vários problemas. (...) Quando a gente fala de governo, é sempre assim: eles querem mostrar resultado rápido, dentro do próprio mandato*”. A percepção de urgência também foi associada à falta de respeito ao tempo das pessoas, como enfatizou E9: “*Eu comecei a respeitar esse período (...) porque o ser humano não é máquina*”.

Em contraste, experiências com mudanças planejadas mostraram maior legitimidade e aceitação. Nesses casos, houve envolvimento de diferentes níveis organizacionais e tempo adequado para adaptação. E11 destacou que seu projeto contou com validação em toda a estrutura, até o presidente da empresa nos Estados Unidos: “*Em nenhum momento eu fiquei preocupado do meu business case sofrer algum tipo de retaliação (...) circulou a empresa inteira, foi até presidente da empresa nos Estados Unidos, circulou todos os vice-presidentes do grupo, todo mundo viu*”. Outros relatos reforçam que o engajamento e a participação compartilhada foram fatores críticos de sucesso. E6 afirmou: “*Foi o que a gente mais trabalhou. E foi o que a gente menos se sentiu cansado depois (...). No final, a gente ainda teve uma mini comemoração. (...) Ter bastante gente do outro lado ajudando (cliente) faz muita diferença*”. Da mesma forma, E3 relatou a construção colaborativa com diferentes atores, que resultou em 100% de adesão do cliente, em sua fala:

“*Então, tinha consultor de remuneração, consultor sindical, eu como gerente de mudança, analista e tinha um especialista. Então, ninguém dominava completamente, mas a gente foi justamente entendendo (...) foi construindo estratégia junto com esse público (...) foi entendendo do negócio, foi cada vez mais estar no conseguir propor uma solução que teve 100% de adesão e de sucesso para o cliente.*” - E3

Essas percepções convergem para a relevância de um planejamento estruturado, sustentado pela clareza de propósito e por uma comunicação consistente. Como sintetizou E4: “*Planejamento, planejamento e comunicação*”. E11 reforça esse ponto ao destacar que a escolha criteriosa da equipe e o alinhamento inicial são decisivos para o sucesso: “*Uma coisa que eu procuro fazer (...) é pensar antes de fazer as coisas. Escolha bem as pessoas que vão participar, quem vai ser a liderança, se esse grupo trabalha bem junto e tem perfil para aquilo*”. Na mesma direção, E13 sublinha a necessidade de um propósito claro e de entregas incrementais que mantenham o ritmo e a transparência: “*Qualquer projeto começa com o entendimento claro do propósito. (...) Identificar quem são as pessoas envolvidas nesse processo (...) e criar entregas periódicas mais curtas*”. Apesar disso, E7 lembra que a comunicação ainda se mantém como um desafio recorrente: “*Comunicação. Eu acho que é o que mais os projetos sofrem ainda. Por mais que todo mundo conheça [o projeto], acaba derrapando bastante*”. Esses relatos demonstram que, quando há clareza de propósito, comunicação consistente, tempo adequado de adaptação e espaço de participação genuína, cria-se um ambiente em que as pessoas se sentem respeitadas, engajadas e encorajadas a contribuirativamente para o sucesso da mudança proporcionada pelos projetos.

Ainda no contexto das mudanças planejadas, emergiu também o vínculo direto entre indicadores e propósito organizacional. E4 destacou: “*A gente tem que atingir algumas metas financeiras para mostrar lá para ANS que a gente está saudável e está se recuperando*”, evidenciando como esse alinhamento favorece a legitimação do projeto junto a órgãos reguladores e stakeholders internos. Na mesma linha, E5 ressaltou a força da conexão entre GMO e resultados de negócio: “*...quando a gente conecta a gestão da mudança a indicadores de negócio... não tem como contestar. O dado por si fala sozinho*”.

A fala acima endossa que, quando traduzidos em métricas de impacto, os indicadores fortalecem a legitimidade do projeto e eliminam margens para questionamentos. De forma complementar, E10 trouxe um exemplo concreto ao associar indicadores tanto à eficiência operacional quanto à qualidade de vida da equipe: “*Redução de prazo de pagamento de notas: de 40 dias para 15 dias. Redução drástica de horas extras (antes até 60h/mês). Ganhos de produtividade e aumento da qualidade de vida do time*”. Nesse caso, os indicadores ultrapassam a esfera técnica e se conectam diretamente à estratégia do negócio e ao bem-estar das pessoas, ampliando o valor percebido da mudança. Estes achados reforçam que o alinhamento estratégico entre indicadores dos projetos e do negócio favorecem o engajamento sustentável das pessoas.

De forma complementar, os entrevistados trouxeram experiências em que a adoção de metodologias e ritos contribuiu para organizar e legitimar o processo de mudança. E7 destacou: “*Embora o projeto muitas vezes seja gerenciado pelo modelo tradicional, ainda assim algumas coisas do ágil são incorporadas, então geralmente tem contato diário com o cliente, nas dailies, tem status semanal, gerencial, quinzenal, executivo.*”. E20 resumiu a importância da formalização ao afirmar: “*Até os anos 1990 era tudo no improviso (...) hoje se não tiver WBS (Estrutura Analítica de Projetos), sente-se falta.*”.

A sustentação do cenário desejado se apresenta como etapa final e essencial do ciclo de vida do projeto e condição determinante para o sucesso da iniciativa, garantindo que os resultados se mantenham após a implementação. E2 contribui ao acrescentar que a sustentação da mudança deve ser parte do ciclo de vida do projeto, dizendo que “*Depois que você fez (...) treinamentos (...) aí sim existe também o fechamento do change, que é o monitoramento (...) fechando o ciclo.*”. Nessa mesma direção, E1 ressaltou a importância de criar mecanismos de continuidade por meio de pontos focais e práticas institucionais: “*Esses pontos focais (...) passavam a ser pontos de replicação. (...) Depois as pessoas davam continuidade e trabalhavam junto com a gente*”. Já E10 trouxe um exemplo concreto de como a sustentação se materializou na prática: “*Após adoção, os fluxos foram simplificados e internalizados; time relata ganhos consistentes e satisfação com resultados. Engajamento contínuo sustentado por reuniões periódicas e apoio da liderança.*”. Essas experiências indicam que a sustentação depende não apenas de processos formais, mas também da criação de condições que assegurem confiança, continuidade no engajamento e abertura para que as pessoas mantenham a colaboração e o aprendizado ao longo do tempo nos projetos.

Com base nas falas supracitadas pode-se dizer que a GMO é um fator relevante para GP. Ao mesmo tempo que o projeto representa um processo de mudança, as pessoas e a organização podem demonstrar resistências às mudanças, bem como ao processo de gestão empregado. Elementos como planejamento estruturado, clareza de propósito, comunicação transparente, engajamento dos *stakeholders*, escolha adequada da equipe, adoção de metodologias e ritos, além do monitoramento por indicadores, são necessários para que o projeto promova a mudança pretendida.

Neste sentido, os relatos indicam que tanto mudanças planejadas quanto emergenciais podem se tornar fonte de aprendizado organizacional. No entanto, quando as iniciativas carecem de clareza ou são impostas sem preparação, a adaptação ocorre de forma mais reativa e dolorosa. Por outro lado, quando o aprendizado é incorporado como prática contínua e aliado a metodologias claras e indicadores consistentes, os projetos se transformam em instrumentos

estratégicos de mudança sustentável. A integração entre métodos de gerenciamento de projetos e métricas garante não apenas a adaptação às condições do ambiente, mas também a mensuração da evolução das entregas. Assim, os métodos escolhidos estruturam o caminho a ser seguido, enquanto os indicadores oferecem visibilidade, reduzem incertezas e legitimam o processo junto aos *stakeholders*. Na próxima seção é explorada melhor a relação da GMO no contexto dos projetos.

4.2 GMO NO CONTEXTO DOS PROJETOS

Os projetos surgem como resposta às necessidades de mudanças, mas apenas se consolidam quando acompanhados de práticas de engajamento, clareza e governança estruturada. A efetividade depende da capacidade de engajar *stakeholders*, reduzir resistências, assegurar apoio da liderança e manter uma comunicação clara acompanhada de monitoramento contínuo dos impactos. Quando esses elementos se combinam, os projetos tendem a ser legitimados e assimilados de forma mais consistente; quando ausentes, o lado técnico do projeto se fragiliza e os riscos de rejeição aumentam.

A partir das análises realizadas é possível compreender que quando a GMO estava presente foi promovida maior força aos projetos, reduzindo também as resistências às mudanças objetivadas com os projetos. E9 relatou: “*Quando havia gestão de mudança estruturada, o resultado era mais sólido e sustentável*”, demonstrando como a GMO permite justificar e sustentar decisões estratégicas junto aos *stakeholders*. A presença de equipes de GMO mostrou-se ainda decisiva, como destacou E7 ao apontar benefícios como “*organização, agilidade na comunicação e padronização*”. De forma semelhante, E18 reforçou que “*com a equipe de gestão de mudanças fica mais fácil disseminar a mudança [no projeto]*”, evidenciando que a atuação estruturada da GMO amplia a capacidade de engajamento e legitimação das iniciativas, fortalecendo a confiança coletiva e reduzindo resistências às mudanças causadas pelos projetos.

Por outro lado, quando a GMO esteve ausente, os impactos evidenciados foram significativos, especialmente em projetos complexos como a implantação de ERPs. E2 relatou que a ausência de clareza na condução atrasou o projeto em cerca de oito semanas, evidenciando o custo da falta de alinhamento para a mudança pretendida: “*Nós trabalhamos com uma diretora de transformação, apesar de ela falar muito de change management, talvez ela não soubesse o que é change management. (...) Então a visão dela é que essa conversa já era uma*

comunicação oficial, e esse é um grande problema. (...) E isso impactou a ponto de fazer a gente atrasar o projeto em torno de mais ou menos 8 semanas”.

A resistência à mudança esteve diretamente associada à ausência de transparência e escuta ativa. E13 destacou que “*as pessoas que estavam nos pontos de venda (...) não estavam preparadas (...). Não houve alinhamento com as partes que não estavam envolvidas*”. Em contrapartida, práticas de escuta ativa e comunicação transparente reduziram barreiras e aumentaram a sensação de segurança. E3 relatou: “*A gente começou a construir o projeto junto com a operação (...) foi zero problema, zero*”. Na mesma direção, E12 afirmou: “*Às vezes, é só isso: ouvir. O cara só quer falar, só quer desabafar*”.

Os exemplos supracitados evidenciam que líderes inclusivos e patrocinadores ativos, também desempenham um papel decisivo na aceitação da mudança, promovendo um ambiente psicologicamente seguro. Assim, para uma melhor compreensão dos resultados é importante destacar a diferença entre patrocinador e líder de projeto. O patrocinador atua como elo entre o projeto e a alta direção, sendo essencial para sua continuidade e sucesso (West, 2017). A liderança, por sua vez, vai além da gestão de tarefas, inspirando a equipe e garantindo entrega de valor (Clarke, 2009).

Com essa diferença explicitada, as análises demonstram que a ausência de patrocinadores ativos e a quebra de alinhamento entre níveis organizacionais impactaram negativamente os projetos. E20 ilustrou as consequências da falta de patrocínio ao relatar que “*o próprio cliente estava boicotando o projeto. (...) Tivemos que pressionar para ele se envolver nas reuniões*”. E7 reforça que com base em sua experiência em um projeto é possível dizer que: “*A ausência de patrocínio impactou bastante a implantação (...) dificultava a comunicação e a tomada de decisão*”. Nessa mesma linha, E5 ressaltou que “*...faltou patrocínio... sem sponsor [patrocinador] não se definem prioridades nem há mobilização de recursos*”, evidenciando que a falta de apoio estratégico paralisa o avanço.

E12 reforça a necessidade de lideranças com influência e patrocinadores fortes: “*Na minha visão, a gente precisa ter patrocinadores fortes. (...) Eles realmente precisam entender o porquê de o projeto estar sendo feito*”. Além disso, o mesmo entrevistado destacou como instituição e líderes influentes podem estimular o engajamento coletivo: “*Um hospital apresentando resultados positivos estimulou os outros a também se engajar*”. Por outro lado, quando o patrocinador esteve presente, favoreceu a criação de um ambiente de confiança, como no caso relatado por E8: “*Ter esse nível de confiança com a CEO também permitiu que não fosse só uma apresentação formal (...) foi tipo, cara, confio extremamente em vocês.*” Esses relatos revelam que a presença ativa de patrocinadores e líderes capazes de inspirar e apoiar

cria condições de confiança, alinhamento e validade, permitindo que as pessoas se sintam encorajadas a se engajar e a sustentar a mudança.

O vínculo entre comunicação, escuta ativa e SP foi recorrente durante as entrevistas. E18 reforçou: “*Escuta ativa é uma excelente prática para entender os problemas e trabalhar em cima deles*”. Para E9, a transparência deve prevalecer mesmo diante da incerteza: “*Ser o mais transparente possível, comunicar os problemas o mais rapidamente possível, mesmo que você não tenha todas as informações. A falta de saber gera fofoca*”. A comunicação estruturada e o monitoramento contínuo dos impactos emergem como práticas críticas para consolidar a mudança. E2 trouxe em sua fala que avaliar a percepção dos envolvidos faz parte do ciclo de sucesso “*esses ritos (...) são para mostrar como as primeiras implementações já impactaram o colaborador*”.

De modo geral, os resultados reforçam que a GMO é tão ou mais determinante que a gestão técnica dos projetos. De mesmo modo, quando há liderança ativa, mapeamento de *stakeholders*, comunicação transparente, treinamento e monitoramento de impactos, as mudanças tendem a ser aceitas e sustentadas. Por outro lado, falhas em patrocínio, resistência cultural, ausência de planejamento ou baixa maturidade organizacional comprometem não apenas a execução, mas a própria adesão das pessoas. Assim, a GMO emerge como uma dimensão crítica para transformar entregas técnicas em resultados efetivos e sustentáveis. Alinhado à esse fator, pode-se dizer que a SP se apresentou como aliada na GMO em GP. Assim, um ambiente de maior participação e engajamento cria segurança para participar e dar opiniões. Na próxima seção são apresentados os resultados relacionados a SP.

4.3 SEGURANÇA PSICOLÓGICA E SUA IMPORTÂNCIA NO CONTEXTO DE MUDANÇAS E PROJETOS

A análise das entrevistas evidenciou que a SP é percebida pelos profissionais como um fator determinante para o êxito das mudanças pretendidas nos projetos, sobretudo por criar condições para que os indivíduos expressem opiniões, aprendam com erros, testem novas ideias e confiem em suas lideranças. Assim, ambientes em que falhas são interpretadas como oportunidade de crescimento, bem como ambientes onde há espaço para trocas contínuas de percepções, são favoráveis a inovação, a confiança mútua e a aprendizagem organizacional.

A afirmação acima é corroborada nas seguintes falas: E10: “*Temos uma segunda chance e vamos corrigir. (...) Isso também fez com que o processo melhorasse bastante*”. E14 também

destacou a importância de um clima de abertura ao diálogo: “*Eu sempre tentei estabelecer esse clima, né, das pessoas poderem falar o que pensam, discordar(...)* Para mim era importante também saber se havia alguma opinião diferente sobre o meu trabalho, e eu gostaria que eles também estivessem abertos para receber a minha opinião.

. Essa fala também indica que a reciprocidade no feedback é um fator que sustenta relações de respeito.

Na dimensão da confiança, emergiram tanto exemplos de presença quanto de ausência desse elemento essencial. E12 relatou a experiência da necessidade de conquistar confiança em contextos de instabilidade: “*No setor público, muita insegurança (...) medo de perder o emprego, especialmente os não concursados. Precisamos conquistar confiança e mostrar resultados*”, sinalizando que o vínculo de confiança é pré-requisito para a aceitação das mudanças. Esse ponto encontra ressonância em outras experiências relatadas, mostrando que a confiança pode se apresentar tanto como presença fortalecedora quanto como ausência limitante. Em um cenário positivo, E11 destacou a confiança existente em seu projeto: “*A segurança psicológica era presente, eu não pensava na possibilidade de ser demitido se desse errado*”. Esse relato evidencia que o patrocínio ativo do seu gestor eliminava o medo de punição, criando um ambiente seguro para assumir riscos e inovar.

Em contraste, E9 relatou a ausência de confiança entre os usuários finais: “*Os usuários finais não entendiam o motivo do projeto... ficavam com medo de perder o emprego*”. A falta de transparência sobre os objetivos da iniciativa gerou insegurança e corroeu a confiança necessária para adesão. E17 reforçou a relevância da confiança mútua como prática cotidiana nos projetos: “*Você precisa ser uma pessoa confiável e confiar nas pessoas que vão trabalhar com você. Aliado a isso, vem a comunicação aberta*”. A fala mostra que a confiança se constrói de forma relacional e recíproca, sustentada por interações transparentes que fortalecem a coesão da equipe. Assim, enquanto a presença de confiança se mostrou capaz de gerar engajamento e abertura ao risco, sua ausência resultou em medo, resistência e fragilidade nos projetos.

Quanto à abertura ao erro, E6 trouxe dois exemplos contrastantes. Em um cenário positivo, relatou: “*No último projeto, teve um erro generalizado (...) e a minha diretora falou, não, é um erro estrutural, não foi você que errou*”. Essa postura reconheceu que a falha não era individual, mas sistêmica, reduzindo o estresse e fortalecendo a confiança no time. Já em outro contexto, destacou a prática oposta: “*Ele[gestor de outra área] chama a pessoa para dar bronca na frente de todo mundo. (...) A pessoa sai da sala. (...) Surreal*”, evidenciando como a exposição pública mina a SP e silencia vozes. Esse efeito negativo também foi descrito por E5, explicitando, também, o silenciamento em ambientes inseguros: “*As pessoas terminavam não expondo os problemas (...) começaram a sair de reuniões caladas*”. Nessa mesma direção, E19

apontou que “*A disputa de poder entre áreas prejudica a gestão de projetos ...*”, exemplificando rivalidades internas que corroem a confiança. Corroborando essas ideias, E13 descreveu:

“*Mas dentro do time ele falou, ó, vocês falharam no processo de acompanhamento de projeto, ele trouxe isso como uma falha e ele não trouxe, como ele não reconheceu que a falha também foi dele! Ele trouxe como se a falha fosse só do time. Para os diretores, ele colocou que foi um sucesso.*” - E13

A perspectiva de aprendizado contínuo também se manifestou em práticas incrementais de GP. E8 destacou: “*Muito legal ter um ciclo PDCA na empresa*”, conectando a SP à possibilidade de testar, aprender e ajustar continuamente sem receio de retaliações. E3 complementa esse ponto ao externar que “*começou com pequenos projetos até que a gente foi ganhando projetos mais complexos*”, evidenciando o amadurecimento progressivo das equipes por meio da prática e da experimentação. Essa evidência é relevante em projetos que adotam abordagens ágeis, que necessitam que o conhecimento e as competências sejam construídas ao longo do ciclo de vida do projeto. O engajamento para a mudança das pessoas envolvidas no projeto pode ser determinante para o seu sucesso, o que pode ser facilitado pela SP.

Ainda que a ausência de patrocinadores tenha fragilizado diversos projetos, lideranças preparadas para atuar com empatia e abertura conseguiram criar condições de colaboração genuína nos projetos. E17 exemplificou esse cenário ao relatar: “*A gente fez com que o projeto de implementação para o banco inteiro fosse em 3 meses (...) virou case de sucesso com a Salesforce.*”. Esse tipo de postura demonstra como líderes bem-preparados podem transformar um contexto adverso em resultado de excelência.

Entretanto, os dados também revelaram que nem sempre a liderança exerceu esse papel catalisador. Embora algumas pessoas em posições de destaque tenham contribuído para a construção de ambientes promissores, lideranças autocráticas ou ausentes acabaram gerando estresse e insegurança. E9 relatou: “*Os gestores dos projetos nem sempre são líderes. (...) E eu acho que o estresse que acontece no projeto é a falta de liderança.*”. Esses relatos reforçam que, em contextos de mudança, a liderança atua como variável determinante para a criação, ou destruição, de ambientes psicologicamente seguros, com impacto direto sobre resistência, engajamento e resultados.

O papel da liderança, portanto, revelou-se crítico na condução das mudanças. E18 destacou a necessidade de assumir uma postura de apoio diante de cooperados não preparados: “*Na indústria alimentícia, os cooperados caíram de paraquedas. (...) Tive que instruir, treinar*

e alinhar escopo”. Esse depoimento evidencia como líderes podem reduzir incertezas e oferecer segurança para que os envolvidos participem ativamente do processo. Por outro lado, quando faltaram empatia ou acompanhamento por parte da liderança, os efeitos foram negativos.

E13 descreveu a ausência de alinhamento e o consequente sentimento de culpa pelos envolvidos no projeto: “*Faltou efetivamente um trabalho de alinhamento (...) a liderança não acompanhou e depois atribuiu a falha só ao time*”, ilustrando como a falta de suporte mina a SP. Na mesma direção, E9 reforçou: “*E eu acho que o estresse que acontece no projeto é a falta de liderança. (...) Porque, muitas vezes, a pessoa não é que ela está ruindo o cargo porque ela é incompetente, vai ruinar aquele cargo porque ela não foi treinada para aquele cargo*”, chamando atenção para a importância do preparo e do treinamento contínuo na formação de líderes.

Além disso, quando a SP não está presente, os resultados são expressivos em termos de clima organizacional e retenção de talentos nos projetos. E15 relatou: “*Na época, não tinha espaço para conversa (...) gestor fechado, linha dura. (...) Muita gente saiu da área*”, exemplificando os efeitos da falta de voz e de apoio. E13 descreveu um ambiente de responsabilização injusta: “*A liderança não acompanhou e depois atribuiu a falha só ao time*”, criando sensação de incompetência. E19 também mencionou que “*a disputa de poder entre áreas prejudica a gestão de projetos*”, revelando como ambientes hierárquicos rígidos e conflituosos corroem a confiança e a colaboração.

Por outro lado, a presença de ambientes onde os profissionais podem se manifestar sem medo emergiu como um dos principais elementos associados à SP. E10 afirma: “*Se sentir à vontade para falar e deixar eles tomarem um protagonismo foi importante*”, ressaltando a relevância da voz ativa. De modo semelhante, E14 relatou: “*Eu sempre tentei estabelecer esse clima, das pessoas poderem falar o que pensam, discordar (...) era importante que pudessem estar abertos para receber a minha opinião também*”. Essas falas evidenciam que a escuta mútua e o estímulo ao diálogo são condições para fortalecer a confiança e criar um ambiente seguro. Nesse mesmo sentido, E10 acrescenta: “*Durante a mudança, eu tinha funcionária que falava ‘Eu quero ser analista fiscal de verdade. Eu não quero ser digitadora’*”. Essa experiência mostra como a SP, ao legitimar a voz ativa, pode incentivar o protagonismo e favorecer a transformação de papéis, permitindo que os profissionais se reposicionem em funções mais estratégicas e significativas.

Esses relatos convergem para evidenciar que a SP não se constrói apenas pela ausência de medo, mas sobretudo pela presença de uma cultura de *feedback* construtivo, reconhecimento e aprendizado contínuo. Assim, ao transformar erros em oportunidades e promover ciclos

constantes de comunicação transparente, os projetos e mudanças passam a se desenvolver em ambientes mais psicologicamente seguros, colaborativos e propícios à inovação.

4.4 EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS DE PRÁTICAS DE SUCESSO DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS ASSOCIADAS À SP

Além das evidências empíricas expostas nos tópicos anteriores sobre a relevância da SP em mudanças organizacionais, ao final das entrevistas os participantes apontaram práticas de sucesso que a favorecem. No sentido de dar visibilidade às entregas do grupo e ao reconhecimento do trabalho realizado, fortalecendo tanto a coesão interna quanto a percepção externa de valor, E1 destacou, “*a questão do entrosamento, da colaboração, da comunicação leve (...) fazer com que o grupo seja integrado vai dar visibilidade também*”. E2 enfatizou o papel da integração e de momentos fora do ambiente corporativo para criar vínculos: “*uma das coisas que integra a equipe e deixa todo mundo do trabalho com uma alegria maior é você ter um momento de integração fora da empresa*”. Também apareceram relatos que associaram diretamente acolhimento e sensibilidade com SP, conforme relato de E3:

“*as pessoas que são transparentes com a gente, que dão liberdade de trabalho e aceitam nossas sugestões, o resultado é muito melhor (...) trouxemos uma psicóloga que fez um evento de conexão (...) isso foi um diferencial para promover acolhimento e segurança psicológica*”. – E3

Outros entrevistados reforçaram o peso da comunicação clara e constante, tanto na prevenção de mal-entendidos quanto na construção de confiança, conforme trazido por E6: “*comunicação é o core, tem que saber ter uma conversa difícil, ouvir um não (...) comunicação foi o core da criação da confiança, de minimizar erro, para ter conforto psicológico*”. E5 destacou, que a partir de suas experiências, a necessidade de dar voz às pessoas e valorizar a diversidade de opiniões é importante: “*o que eu vi acontecer foram as conversas difíceis (...) dar lugar de fala às pessoas é importante, é ouvir as diferentes áreas, as diferentes opiniões*”.

Na mesma linha, E7 pontuou que práticas de *feedback* construtivo e abertura ao erro foram diferenciais nos projetos que vivenciou: “*feedback construtivo é bem importante, a liderança inclusiva também considero bem importante (...) tolerância ao erro cria um ambiente em que as pessoas se sentem confortáveis em trabalhar de forma flexível*”. Além disso, a transparência apareceu como um fator decisivo na fala de E9: “*ser o mais transparente possível,*

comunicar os problemas o mais rapidamente possível (...) a falta de saber gera fofoca, ansiedade, desespero. Então, transparéncia”.

Por fim, práticas ligadas à liderança inclusiva, confiança e respeito também emergiram com força. E11 sintetizou: “*confiança está em primeiro lugar (...) cultura e respeito vêm logo na sequência, comunicação clara ajuda muito, liderança inclusiva também, abertura ao erro estimula a inovação, e feedback construtivo mantém o projeto vivo*”. E14 completou: “*deixar claro o propósito do projeto e estabelecer ambiente aberto para escuta, para erros serem manifestados e para trocas de experiência, formando núcleos de ajuda mútua*”.

Essas falas demonstram que a promoção da SP em projetos está ancorada em práticas cotidianas de gestão, especialmente colaboração, comunicação transparente, escuta ativa, confiança e respeito, que, além de fortalecerem o engajamento, contribuem diretamente para o sucesso dos projetos. A partir desses achados, torna-se possível avançar na discussão sobre quais elementos constituem a SP e como eles se articulam especificamente no âmbito da GMO aplicada a projetos, tema que será aprofundado na seção seguinte.

4.5 ELEMENTOS CONSTITUINTES DA SP PARA GMO EM PROJETOS

No aprofundamento da análise, foi possível identificar que a SP para GMO nos projetos se materializa por meio de diferentes dimensões práticas, vivenciadas no cotidiano das equipes e lideranças. Os relatos dos entrevistados mostraram que a SP não é somente um conceito abstrato, mas um conjunto de comportamentos, atitudes e valores que moldam a forma como os indivíduos se engajam em processos de mudança. Neste sentido e com base no modelo proposto inicialmente (Figura 5) para compreensão da SP no contexto da GMO em projetos, identificou-se a oportunidade de integrar as categorias *feedback construtivo* e *abertura ao erro*, bem como adicionar o pilar de comunicação transparente.

A integração desses novos elementos se justifica pela sobreposição conceitual entre *feedback* e *abertura ao erro*. O *feedback* construtivo é, muitas vezes, a forma prática de lidar com erros. Assim, em vez de punir, transforma-se o erro em aprendizado. Já a *abertura ao erro* cria o espaço seguro para que esse tipo de *feedback* seja recebido de maneira positiva. Embora sejam dimensões distintas, ambas funcionam de forma interdependente, pois uma depende da outra.

Nas entrevistas, a “*abertura ao erro*” apareceu com maior força, enquanto o *feedback* construtivo surgiu de forma mais tímida. Desse modo, mantê-los separados poderia transmitir

a impressão de que ambos tiveram o mesmo peso nos achados, o que não corresponde à realidade observada. Portanto, a integração evita redundância, confere clareza ao modelo e permite nomear o fator como “*Feedback construtivo e abertura ao erro*”, contemplando tanto a prática (dar e receber *feedback*) quanto a cultura (não punir o erro).

A comunicação fluida e transparente apareceu como um dos fatores mais decisivos dos projetos:

“A comunicação era clara, direta, não ficava nada subentendido. Isso ajudava a reduzir boatos e inseguranças.” - E9

“Quando a liderança explicava o porquê da mudança, mesmo que não fosse fácil, dava mais confiança para seguir.” - E13

“Eu tinha liberdade para falar para o meu chefe. Nunca fiquei com medo de falar.” - E16

No modelo atual, a comunicação aparece como pilar da GMO, compreendido como gestão de comunicação, cobrindo o aspecto processual (plano de comunicação, mensagens, canais). No entanto, as falas supracitadas evidenciam também o aspecto relacional e emocional das interações entre as pessoas, ligado à confiança, à voz e ao respeito. Por isso, a proposta é acrescentar “Comunicação Fluída e Transparente” explicitamente como um dos promotores de SP. Isso evita o entendimento de que a comunicação é apenas plano técnico e reforça o peso empírico observado nas falas dos entrevistados.

Para dar visibilidade a essas dimensões, os achados foram organizados na Tabela 6, agrupando algumas das falas dos entrevistados em cada categoria. Em síntese, a análise das entrevistas permitiu consolidar os elementos: liderança inclusiva, cultura de respeito, confiança, comportamento de voz, *feedback* construtivo e abertura ao erro, bem como a comunicação fluída e transparente, mostrando não apenas conceitos teóricos, mas práticas vivenciadas no cotidiano dos times. Tais dimensões, quando presentes, mostraram-se determinantes para o fortalecimento do engajamento e para a adesão às mudanças organizacionais, contribuindo para a consolidação de resultados sustentáveis. Em contrapartida, sua ausência expôs fragilidades que comprometeram a efetividade dos projetos e ampliaram resistências.

Tabela 6- Elementos da SP contribuintes para GMO em projetos

Elemento	Exemplos de evidências	Resultado após avaliação
Liderança Inclusiva	<ul style="list-style-type: none"> “Pensar bem (...) a gente tem que passar para o nosso time, ser muito coerente, como deixar isso claro para quem vai tocar a operação no dia a dia.” - E8 “Lideranças preparadas para atuar com empatia e abertura criaram condições de colaboração genuína.” - E17 	Validado conceito oriundo da RSL.
Cultura e Respeito	<ul style="list-style-type: none"> “Alguns colaboradores relataram: ‘Nunca me senti tão acolhido quanto agora, mesmo sabendo que vou ser demitido’.” - E3 “O motivo que me fez sair dessa consultoria foi a falta de liderança na gestão, acima de mim. (...) Onde não tem (...) cultura de respeito ao ser humano.” - E9 	Validado conceito oriundo da RSL.
Comportamento de Voz	<ul style="list-style-type: none"> “Que o principal é ouvir é dar a oportunidade das pessoas que em algum momento estarão envolvidas.” - E10 “Eu tinha liberdade para falar para o meu chefe. Nunca fiquei com medo de falar.” - E16 	Validado conceito oriundo da RSL.
Confiança	<ul style="list-style-type: none"> “Ter esse nível de confiança com a CEO também permitiu que não fosse só uma apresentação formal (...) foi tipo, cara, confio extremamente em vocês.” - E8 “Confiança. Foi o que eu falei, de que você precisa ser uma pessoa confiável e confiar nas pessoas que vão trabalhar com você (...) aliado a isso, a comunicação aberta.” - E17 	Validado conceito oriundo da RSL.
Feedback Construtivo e Abertura ao Erro	<ul style="list-style-type: none"> “Fazíamos <i>feedback</i> toda semana... ‘o que posso fazer para te ajudar’... erros eram tratados como aprendizado.” - E4 “‘Temos uma segunda chance e vamos corrigir’. (...) Isso também fez com que o processo melhorasse bastante.” - E10 “Eu sempre tentei estabelecer esse clima, né, das pessoas poderem falar o que pensam, discordar...” - E14 	Validado conceito oriundo da RSL.
Comunicação Fluída e Transparente	<ul style="list-style-type: none"> “‘Ela é vital, tá? Se não tiver transparência e comunicação, o projeto não vai funcionar 100%.’” - E3 “Para um projeto dar certo, é preciso deixar claro o propósito e criar um ambiente aberto, de escuta, onde erros e experiências possam ser compartilhados.” - E14 	Conceito complementar ao da RSL.

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Em síntese, cada uma dessas categorias pode ser compreendida como um alicerce essencial para a construção de ambientes psicologicamente seguros e facilitadores do processo de GMO, transformando iniciativas em resultados duradouros.

A partir daqui o próximo capítulo se dedica à discussão dos resultados, conectando as evidências coletadas com a literatura revisada e refletindo sobre como os elementos identificados ampliam, confirmam ou tensionam os referenciais existentes.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A literatura demonstra que projetos constituem espaços privilegiados para a introdução de mudanças organizacionais, na medida em que articulam dimensões técnicas, humanas e culturais em contextos de alta complexidade (Prosci, 2017; Grützmann, Zambalde & Bermejo, 2019). Entretanto, estudos indicam que boa parte dessas iniciativas falha em gerar valor sustentável quando a GMO é negligenciada ou tratada de forma secundária, especialmente pela ausência de alinhamento entre *stakeholders*, clareza de propósito e práticas de sustentação (PMI, 2021; Accenture, 2024). Adicionalmente, pesquisas destacam que a presença de SP é um alicerce ao criar um ambiente em que os indivíduos se sentem confortáveis para expressar dúvidas, assumir riscos e participar ativamente das mudanças organizacionais, reduzindo resistências e favorecendo a adoção de novos comportamentos (Machado & Neiva, 2017; Saetren & Laumann, 2017; Silva & Freitas, 2024).

À luz desse referencial, a discussão dos dados empíricos permite compreender como esses fatores se manifestam na prática, evidenciando a relação entre GP, GMO e SP como elementos interdependentes. Nos tópicos seguintes, serão abordados: (i) os projetos como vetores de mudança, destacando padrões de planejamento e emergência; (ii) a atuação da GMO no contexto dos projetos, enfatizando práticas de engajamento, comunicação e sustentação; (iii) a relevância da SP para reduzir resistências e ampliar a adesão; e (iv) outras evidências empíricas de práticas de sucesso associadas à criação de ambientes psicologicamente seguros.

5.1 OS PROJETOS COMO VETORES DE MUDANÇA E AS MUDANÇAS COMO VETORES DOS PROJETOS

O processo de nascimento de um projeto tende a seguir etapas estruturadas que transformam uma ideia inicial, uma demanda, ou ainda um problema a ser resolvido de forma emergencial em uma iniciativa concreta da organização (PMI, 2021). A análise dos resultados evidencia que os projetos funcionam, simultaneamente, como instrumentos de entrega técnica e como vetores de mudança organizacional. Essa dupla natureza reforça a literatura que aponta a interdependência entre GP e GMO, na medida em que o sucesso técnico de um projeto não garante, por si só, a adoção e a sustentação das mudanças propostas (Toledo et al., 2008; Borges & Carvalho, 2014; Grützmann, Zambalde & Bermejo, 2019). Conforme apresentado na seção 4.1, os relatos revelaram dois padrões principais: as mudanças emergenciais, associadas a sentimentos de insegurança, urgência e resistência, como bem representado na fala de E9: “os

usuários finais não entendiam o motivo do projeto... ficavam com medo de perder o emprego”, e as mudanças planejadas, caracterizadas pela clareza de propósito, pela comunicação estruturada e pelo envolvimento dos *stakeholders* desde as fases iniciais, como bem representado na fala de E2: “*existe para mim antes do kick-off um alinhamento com o executivo para que esses executivos tenham muita clareza do que vai acontecer e depois, sim, a vinda do kick-off*”.

Nas mudanças emergenciais, a falta de preparação e de canais de comunicação reforça a literatura que relaciona mudanças reativas a altos níveis de ansiedade e resistência (Kotter, 1996; Burnes, 2007). Como destacou E6, “*hoje, a gente não tem essa abertura de comunicação. Então, se o CEO decide que a gente vai priorizar um cliente e despriorizar o outro, aponta que lute para dar essa notícia*”. Por outro lado, em iniciativas planejadas, os achados convergem com estudos que defendem que clareza de objetivos, comunicação contínua e participação dos envolvidos reduzem resistências e ampliam o engajamento (Armenakis & Harris, 2009; Prosci, 2017). Nesse sentido, E7 reforçou que “*ter um plano claro, comunicar sempre todos os dias com as pessoas que estão trabalhando é o mais importante, porque isso faz com que todo mundo permaneça engajado*”.

O engajamento dos atores emergiu como fator crítico de sucesso. Em projetos globais, E2 relatou que “*precisou montar um plano de comunicação e engajamento... partiu dos executivos e foi cascoteado até a equipe*”, reforçando a importância de planos estruturados para alinhar expectativas. Já em contextos mais descentralizados, E1 destacou que “*esses pontos focais passavam a ser pontos de replicação (...) depois as pessoas davam continuidade e trabalhavam junto com a gente*”, evidenciando o papel dos multiplicadores internos. A literatura confirma esses achados ao enfatizar que a GMO depende da comunicação clara para mitigar resistências (Anand, Centobelli & Cerchione, 2020; Saetren & Laumann, 2017) e da criação de mecanismos de sustentação, como pontos focais e ritos de monitoramento, para garantir continuidade e institucionalização da mudança (Hiatt, 2006; Stouten, Rousseau & De Cremer, 2018).

O contexto de iniciativas de mudanças nas organizações materializadas por projeto, programa ou portfólio também modulou a forma como o engajamento se manifestou. Em programas de longo prazo, E7 destacou a necessidade de estruturas específicas para sustentar as mudanças no tempo: “*Já participei em projetos de longo prazo, 3/4 anos, em que se criava escritório de projetos e de gestão de mudança só para aquele programa*”. Esse relato encontra respaldo na literatura que enfatiza a importância da criação de mecanismos institucionais de sustentação, como escritórios de projetos ou estruturas dedicadas, para assegurar a continuidade

das mudanças e evitar que resultados se percam ao longo do tempo (Hiatt, 2006; Stouten, Rousseau & De Cremer, 2018). De modo complementar, em portfólios estratégicos, E4 ressaltou como a vinculação direta à estratégia corporativa fortaleceu a legitimidade e atraiu patrocínio: “*Agora a gente está começando a estruturar o escritório de projetos... com vínculo à estratégia da empresa... selecionar um portfólio de projeto vinculado às iniciativas estratégicas*”. Esse achado converge com estudos que destacam que projetos, programas e portfólios bem-sucedidos alinham-se à gestão de mudanças e aos objetivos estratégicos organizacionais, garantindo legitimidade, engajamento de *stakeholders* e sustentabilidade dos benefícios (Grützmann, Zambalde & Bermejo, 2019; Tornjanski, Čudanov & Săvoiu, 2020; Prosci, 2023).

Apesar de não ter sido explorado explicitamente nas entrevistas, é importante salientar que, assim como o tipo da mudança (pautada ou emergencial) influencia comportamentos que favorecem ou dificultam a implantação da mudança organizacional, a abordagem metodológica utilizada no projeto também molda significativamente essas respostas. No contexto das metodologias tradicionais, a previsibilidade e o controle rigoroso sobre o escopo, cronograma e entregas (Kerzner, 2022), tendem a gerar um ambiente mais estável, no qual a mudança é tratada como exceção, favorecendo comportamentos orientados à conformidade e à mitigação de desvios. No entanto, em situações onde há necessidade de adaptações frequentes, essa previsibilidade pode ampliar resistências, pois a rigidez do modelo reduz o espaço para experimentação e voz ativa, elementos diretamente associados à SP.

Já nas abordagens ágeis, a dinâmica de ciclos curtos, interação contínua e foco no aprendizado iterativo (“*learning by doing*”) cria condições organizacionais que favorecem a abertura ao erro, a experimentação e a adaptação contínua (Conforto et al., 2014; Sutherland & Schwaber, 2011; Floriani & Steil, 2021). A abordagem híbrida, ao combinar a previsibilidade de modelos preditivos como a cascata com a flexibilidade do ágil (Reiff & Schlegel, 2022), configura-se como alternativa adequada para projetos complexos que exigem governança sem abrir mão da adaptabilidade. Nesses contextos, a mudança organizacional se beneficia da claridade das etapas formais, ao mesmo tempo em que mantém espaços estruturados para ajustes, o que equilibra segurança e liberdade. Quando bem aplicada, essa abordagem promove tanto estabilidade quanto abertura ao diálogo, diminuindo tensões entre planejamento e adaptação, um fator crítico para a sustentação das mudanças (Serrador & Pinto, 2015).

Outro ponto de destaque foi a relevância dos indicadores de desempenho como mecanismos de legitimação. A literatura reforça que os indicadores de desempenho não devem se restringir a métricas técnicas ou de eficiência, mas precisam contemplar dimensões mais

amplas que dialoguem tanto com os objetivos estratégicos da organização quanto com a experiência dos colaboradores. Feliciano et al. (2018) ressaltam que a gestão por indicadores é essencial para a competitividade organizacional, desde que acompanhada por metas claras e comunicadas a todos os envolvidos. De forma complementar, de Carvalho (2011) propõe que os sistemas de indicadores considerem critérios de sucesso que transcendam a simples entrega técnica, alertando que a ausência de ligação entre causa e efeito pode comprometer a legitimidade das decisões em projetos. Essa perspectiva aparece na fala de E5 ao destacar que “*quando a gente conecta a GM a indicadores de negócio... não tem como contestar. O dado por si fala sozinho*”.

Além da dimensão técnica, estudos evidenciam que indicadores associados ao bem-estar e à SP ampliam a legitimidade das mudanças ao reduzir tensões e favorecer a adesão das equipes. Edmondson (2018) e Newman, Donohue e Eva (2017) demonstram que ambientes organizacionais que valorizam a confiança, a comunicação aberta e a redução do estresse promovem maior engajamento e satisfação, impactando diretamente os resultados sustentáveis. Tal lógica se confirma na fala de E10, ao relatar: “*Redução de prazo de pagamento de notas: de 40 dias para 15 dias. Redução drástica de horas extras (antes até 60h/mês). Ganhos de produtividade e aumento da qualidade de vida do time.*” Nesse caso, o indicador não serviu apenas para comprovar eficiência operacional, mas também para legitimar a mudança junto à equipe, aumentando sua qualidade de vida e fortalecendo o engajamento coletivo.

Os depoimentos ressaltaram a adoção de metodologias e ritos como práticas que estruturam e legitimam o processo de mudança. Seja pela incorporação de elementos ágeis, ou pela utilização da estrutura analítica de projetos, característica do modelo preditivo, ou ainda pelo monitoramento contínuo das equipes, esses mecanismos reduzem incertezas e fortalecem a institucionalização de novas práticas.

No âmbito preditivo, Kerzner (2022) destaca que ciclos de vida mais estruturados trazem previsibilidade e controle. Essa perspectiva encontra eco no relato de E1 ao narrar a adoção de ritos semanais formais: “*A última atividade da sexta-feira era a gente ir para a sala do superintendente e fazer uma discussão sobre como tinha sido a semana e depois fazer um relatório formal. Tinha todo esse acompanhamento, essa visão*”. O caráter de previsibilidade e a visibilidade perante a liderança evidenciam como a estrutura favorece legitimidade. Por outro lado, Riedl, Brown e Rausenberger (2024) argumentam que o *learning by doing* nas abordagens ágeis promove adaptação contínua e geração de valor incremental. Essa lógica aparece no relato de E2 ao destacar a importância do monitoramento para ajustar a comunicação: “*monitoramento é muito importante... saber se aquela primeira comunicação foi*

saudável e trouxe impacto [relacionado ao plano de comunicação]”. Assim, o acompanhamento constante funciona como mecanismo de aprendizagem e ajuste em tempo real, alinhado aos princípios ágeis. Além disso, Kotter (1996) e Sheth e Sinfield (2020) enfatizam que processos estruturados, sejam ritos ágeis ou preditivos, atuam como alicerces para lidar com pressões internas e externas, reforçando a mudança e reduzindo resistências.

A sustentação da mudança, entendida como etapa final e essencial do ciclo de vida dos projetos, representa o momento em que práticas introduzidas precisam ser incorporadas de forma duradoura à cultura organizacional. El destaca a importância de mecanismos institucionais para assegurar essa sustentabilidade: “*Esses pontos focais (...) passavam a ser pontos de replicação. (...) Depois as pessoas davam continuidade e trabalhavam junto com a gente.*”. A criação de mecanismos formais e informais para garantir a continuidade, como pontos focais, ritos de monitoramento e captura de lições aprendidas, é descrita como condição essencial para que os resultados dos projetos não se percam e possam gerar valor sustentável (Saetren & Laumann, 2017; Prosci, 2024).

A afirmação acima dialoga também com o que a literatura descreve como fase de sustentação e institucionalização da GMO, quando novas práticas deixam de depender de esforços individuais e passam a integrar rotinas formais da organização (Hiatt, 2006; Osman-Gani & Jacobs, 2004; Stouten, Rousseau & De Cremer, 2018).

Diante desse conjunto de evidências empíricas e teóricas, torna-se pertinente sintetizar os principais elementos na Tabela 7, de modo a facilitar a compreensão integrada dos padrões identificados na pesquisa.

Tabela 7: Vetores de Projetos e de Mudança Organizacional

Elemento central/ Tema	Falas dos Entrevistados	Autores	Pontos de Destaque
Mudanças emergenciais	<ul style="list-style-type: none"> “hoje, a gente não tem essa abertura de comunicação. Então, se o CEO decide que a gente vai priorizar um cliente e despriorizar o outro, a ponta que lute para dar essa notícia” - E6 “Coincidiu com a pandemia... acabou alavancando essa facilidade [virtualização para a mesa de operações] para eles também...”- E7 	Kotter (1996); Costa Júnior & Nunes (2023)	Projetos reativos, associados a improviso, alta pressão e maior risco de resistência e insucesso.
Mudanças planejadas	<ul style="list-style-type: none"> “ter um plano claro, comunicar sempre todos os dias com as pessoas que estão trabalhando é o mais importante, porque isso faz com que todo mundo permaneça engajado” -E7 “Qualquer projeto começa com o entendimento claro do propósito... depois identificar quem são as pessoas envolvidas e impactadas... ter clareza do impacto, clareza dos tempos e dividir em etapas para ter a sensação de entrega ao longo do tempo. (...) Criar entregas periódicas e indicadores de acompanhamento é importante para o time sentir que está evoluindo e para demonstrar como o projeto está crescendo.”- E13 	Kerzner (2022); Prosci (2017)	Clareza de propósito, comunicação estruturada e envolvimento desde o início fortalecem legitimidade e adesão.
Engajamento dos stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> “precisou montar um plano de comunicação e engajamento... partiu dos executivos e foi cascadeado até a equipe” - E2 “esses pontos focais passavam a ser pontos de replicação (...) depois as pessoas davam continuidade e trabalhavam junto com a gente” - E1 	Toledo et al. (2008); Borges & Carvalho (2014); Grützmann, Zambalde & Bermejo (2019)	Engajamento dos <i>stakeholders</i> é um fator crítico de sucesso; continuidade depende de mecanismos formais e informais de replicação.
Contexto: programa e portfólio	<ul style="list-style-type: none"> “Já participei em projetos de longo prazo, 3/4 anos, em que se criava escritório de projetos e gestão de mudança só para aquele programa”- E7 “Agora a gente está começando a estruturar o escritório de projetos... com vínculo à estratégia da empresa... selecionar um portfólio de projeto vinculado às iniciativas estratégicas” - E4 	PMI (2021)	Programas de longo prazo exigem estruturas dedicadas; portfólios vinculados à estratégia ampliam legitimidade e patrocínio.
Indicadores de desempenho (negócio e bem-estar)	<ul style="list-style-type: none"> “quando a gente conecta a GM a indicadores de negócio... não tem como contestar. O dado por si fala sozinho” - E5 “Redução de prazo de pagamento de notas: de 40 dias para 15 dias. Redução drástica de horas extras (antes até 60h/mês). Ganhos de produtividade e aumento da qualidade de vida do time”- E10 	Feliciano et al. (2018); de Carvalho (2011)	Métricas legitimam decisões, reduzem resistências e sustentam a aceitação das mudanças junto aos <i>stakeholders</i> .

Metodologias e ritos	<ul style="list-style-type: none"> “monitoramento é muito importante... saber se aquela primeira comunicação foi saudável e trouxe impacto” - E2 “A última atividade da sexta-feira era a gente ir para a sala do superintendente e fazer uma discussão... e depois fazer um relatório formal” - E1 	Kerzner (2022); Riedl, Brown & Rausenberger (2024); Kotter (1996); Sheth & Sinfield (2020)	Adoção de práticas ágeis e preditivas legitima o processo, reduz incertezas e fortalece institucionalização das mudanças.
Sustentação da mudança	<ul style="list-style-type: none"> “Esses pontos focais (...) passavam a ser pontos de replicação. (...) Depois as pessoas davam continuidade e trabalhavam junto com a gente” - E1 “Estamos tentando implementar sistema de gestão por resultado, atrelando KPIs (<i>Key Performance Indicator</i>) à bonificação, para que permaneça após nossa saída.”- E12 	Hiatt (2006); Osman-Gani & Jacobs (2004); Stouten, Rousseau & De Cremer (2018); Saetren & Laumann (2017); Prosci (2024)	Sustentação depende da institucionalização de práticas formais e informais, garantindo valor duradouro além do projeto.

Fonte: dados da pesquisa, 2025

Os resultados acima demonstram que os projetos assumem caráter estratégico quando são compreendidos não apenas como instrumentos de entrega técnica, mas sobretudo como vetores de mudança organizacional. Essa perspectiva abre caminho para aprofundar a análise sobre a gestão de mudanças no contexto dos projetos.

5.2 GMO NO CONTEXTO DOS PROJETOS

A análise dos resultados evidencia que a GMO constitui um elemento central para a efetividade dos projetos, pois conecta as entregas técnicas ao processo de adoção e apropriação pelas pessoas. Os relatos apontam que a presença de GMO possibilita maior clareza na transição, redução de resistências e fortalecimento da confiança entre os envolvidos. Como relatou E9: “*Quando havia gestão de mudança estruturada, o resultado era mais sólido e sustentável*”, o que converge com estudos que evidenciam taxas até 30% superiores de sucesso em projetos que incorporam práticas de GMO (Prosci, 2017; PMI, 2021). Essa percepção também se alinha à literatura que reconhece a GMO como disciplina que sustenta a legitimidade das decisões e a efetividade dos resultados, ao mobilizar patrocínio, engajar *stakeholders* e estruturar a comunicação (Hiatt, 2006; Hornstein, 2015).

Na mesma linha, E7 destacou os benefícios da atuação estruturada ao afirmar que “*organização, agilidade na comunicação e padronização*” eram diferenciais quando havia uma equipe dedicada à mudança. Esse achado reforça a ideia de que práticas consistentes de comunicação e governança reduzem incertezas e ampliam a confiança (Kotter, 1996; Cameron & Green, 2019). De modo semelhante, E18 reforçou que “*com a equipe de gestão de mudanças*

fica mais fácil disseminar a mudança (no projeto)”, evidenciando como a GMO amplia a capacidade de engajamento e legitimação das iniciativas, em consonância com a literatura que a descreve como um mecanismo de tradução entre o técnico e o humano nos processos de mudança organizacional (Anderson & Anderson, 2010).

Em contrapartida, os casos em que um time de GMO ou a competência na disciplina esteve ausente revelam impactos significativos. Um exemplo marcante foi trazido por E2, que relatou: “*Nós trabalhamos com uma diretora de transformação, apesar de ela falar muito de change management, talvez ela não soubesse o que é change management. (...) Então a visão dela é que essa conversa já era uma comunicação oficial, e esse é um grande problema. (...) E isso impactou a ponto de fazer a gente atrasar o projeto em torno de mais ou menos 8 semanas*”. A fala ilustra como a ausência de clareza metodológica e de competências específicas em GMO pode comprometer o andamento e a legitimidade do projeto. Essa constatação dialoga com autores que ressaltam que a falta de práticas estruturadas de gestão de mudanças amplia resistências, gera atrasos e compromete a sustentabilidade dos resultados (Kotter, 1996; Rocha, 2025).

Esse depoimento também evidencia o custo da falta de alinhamento e clareza, refletindo o que Machado e Neiva (2017) descrevem como baixa competência em gestão de mudanças, pois organizações que não possuem experiência consolidada nesse campo tendem a enfrentar maiores dificuldades para estruturar a transição e sustentar mudanças complexas. Situação semelhante aparece em E13, que destacou: “*As pessoas que estavam nos pontos de venda (...) não estavam preparadas (...). Não houve alinhamento com as partes que estavam envolvidas*”. Esse relato ilustra o que Maas, van Fenema e Soeters (2016) apontam em seus estudos: a ausência de mapeamento e alinhamento adequado dos *stakeholders* impactados pela mudança compromete a adoção efetiva, ampliando resistências e fragilizando os resultados do projeto.

Outro ponto crítico evidenciado nas falas dos entrevistados é o patrocínio. A literatura distingue o papel do patrocinador e do líder de projeto, ressaltando que o primeiro atua como elo estratégico com a alta gestão (West, 2017), enquanto o segundo assegura a entrega de valor (Clarke, 2009). Os relatos empíricos confirmam essa diferença: E10 destacou que “*a gestora aproximou-se, ouviu o time e deu protagonismo aos colaboradores (...) patrocinador ativo, presente em reuniões, reforçando importância do projeto*”, evidenciando como líder e patrocinador exercem papéis complementares, um no nível da condução operacional e outro no nível estratégico. Quanto a ausência de patrocínio, houve impactos negativos, como relatou E7: “*Patrocinador do projeto não apoiava... falta de engajamento do time executivo dificultou comunicação clara e tomada de decisão*”. Nessa linha, E20 também destacou os riscos quando

o patrocinador não se envolve, relatando que “*o próprio cliente estava boicotando o projeto.* (...) *Tivemos que pressionar para ele se envolver nas reuniões*”, o que comprometeu a legitimidade da iniciativa. Esses achados reforçam que, embora líder e patrocinador atuem em níveis distintos, ambos autam como fatores críticos de sucesso na GMO (Saetren & Laumann, 2017).

Os depoimentos demonstram que a comunicação clara, fluída e contínua é uma das dimensões mais críticas para legitimar a mudança. A ausência de alinhamento compromete resultados, como alertou E2: “(...) *Isso impactou a ponto de fazer a gente atrasar o projeto em torno de mais ou menos umas 8 semanas*”. Em contrapartida, quando bem estruturada, a comunicação funcionou como catalisador da confiança e mitigação de resistências. E6 destacou que “*comunicação é a raiz de tudo... foi o core da criação da confiança, de minimizar erro, também, para ter esse conforto psicológico*”. Esse achado encontra respaldo em Anand, Centobelli e Cerchione (2020), que enfatizam a gestão de comunicação como estratégia essencial para transformar resistências em engajamento.

Outro elemento recorrente nos relatos é a necessidade de mapear e monitorar impactos. A percepção de mudanças sem clareza quanto às consequências gerou insegurança e resistência. E5 relatou: “*faltou clareza dos impactos do projeto sobre as áreas... isso comprometeu o envolvimento*”. A literatura confirma essa importância: compreender e gerir impactos permite reduzir incertezas e preparar os *stakeholders* para as alterações em processos, tecnologias ou estruturas (Mognhol, Cichoski & Vieira, 2019; Prosci, 2024).

Os achados também apontam que o treinamento figura como prática indispensável para a apropriação da mudança. A ausência desse suporte levou a fragilidades, como evidenciou E6: “*A gente entrega o produto e fala, se vira aí para outra loja. A mudança está feita*”, enquanto em outros casos o treinamento estruturado fortaleceu a implementação: E2 destacou a importância de “*fazer pilotos... treinamentos para garantir que todos entendam as mudanças*”. Essa dimensão está alinhada à literatura, que descreve o plano de treinamento como mecanismo para assegurar que os colaboradores compreendam o porquê da mudança e como serão apoiados (Hiatt, 2006).

Assim, a análise dos dados empíricos reforça que a GMO em projetos não se limita à presença de uma equipe dedicada, mas envolve a articulação entre comunicação clara, gestão de impactos, treinamentos consistentes e patrocínio ativo. A Tabela 8 resume os achados relacionados a GMO no contexto de projetos.

Tabela 8- GMO no contexto de Projetos

Elemento central/ Tema	Falas dos Entrevistados	Autores	Pontos de Destaque
Papel da GMO na efetividade dos projetos	<ul style="list-style-type: none"> “Quando havia gestão de mudança estruturada, o resultado era mais sólido e sustentável” - E9 “organização, agilidade na comunicação e padronização” - E7. 	Prosci (2017); PMI (2021)	GMO conecta entregas técnicas à adoção; amplia engajamento; projetos com GMO têm até 30% mais sucesso.
Ausência de níveis altos de competência em GMO	<ul style="list-style-type: none"> “... atrasar o projeto em torno de 8 semanas” -E2 “não houve alinhamento com as partes não envolvidas” - E13 	Machado & Neiva (2017); Maas, van Fenema & Soeters (2016)	Falta de alinhamento e experiência em GMO causa atrasos, resistências e fragilidade nos resultados nos projetos.
Patrocínio como fator crítico	<ul style="list-style-type: none"> “o próprio cliente estava boicotando o projeto”- E20 “a ausência de patrocínio impactou bastante a implantação”- E7 	West (2017); Clarke (2009); Saetren & Laumann (2017)	Ausência de patrocinador paralisa o projeto, já a presença fortalece confiança e engajamento.
Comunicação clara e contínua	<ul style="list-style-type: none"> “.... atrasar o projeto em torno de 8 semanas” - E2 “comunicação é a raiz de tudo...”- E6 	Anand, Centobelli & Cerchione (2020); Edmondson (1999); Silva & Freitas (2024)	Comunicação é catalisador de confiança; escuta ativa reduz resistências; transparência na comunicação evita ruídos.
Gestão de impactos	<ul style="list-style-type: none"> “faltou clareza dos impactos do projeto sobre as áreas”- E5 “O usuário não tinha noção do impacto da mudança... e aí gerava estresse e burnout.”- E12 	Mognhol, Cichoski & Vieira (2019); Prosci (2024)	Falta de clareza nos objetivos gera insegurança; mapear e monitorar impactos reduz incertezas.
Treinamento e capacitação	<ul style="list-style-type: none"> “se vira aí para outra loja”- E6 “pilotos, treinamentos para garantir entendimento”- E2 	Hiatt (2006)	Treinamento estruturado é condição para apropriação da mudança; ausência compromete sustentação.

Fonte: dados da pesquisa, 2025.

Esses elementos funcionam de forma interdependente, pois a comunicação sustenta a confiança, a gestão de impactos reduz incertezas, os treinamentos garantem apropriação prática e o patrocínio confere legitimidade e mobilização no projeto. A literatura corrobora essa visão ao destacar que projetos sem planejamento adequado de mudanças enfrentam maior resistência e baixa utilização de sistemas ou processos implementados (Maas, van Fenema & Soeters, 2016; PMI, 2021; Accenture, 2024).

Esse ambiente conecta-se diretamente ao próximo eixo de análise, a SP. Ela se apresenta como fator que sustenta práticas de escuta ativa, transparência, colaboração e abertura ao erro, elementos que potencializam a efetividade da GMO e consolidam os resultados dos projetos.

5.3 SEGURANÇA PSICOLÓGICA E SUA IMPORTÂNCIA PARA MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS NO CONTEXTO DE PROJETOS

A análise empírica mostrou que a SP é percebida como fator determinante para o êxito de mudanças organizacionais no contexto de projetos, pois cria condições para que os indivíduos expressem opiniões, aprendam com erros, testem novas ideias e confiem em suas lideranças. Esse achado converge com Kahn (1990), que definiu a SP como condição necessária para que as pessoas se engajem física, cognitiva e emocionalmente em suas funções. De forma complementar, Dechen Silva e Demite Gonçalves de Freitas (2024) destacam que ambientes psicologicamente seguros estimulam o comportamento de voz, permitindo que os indivíduos expressem ideias e reportem erros sem medo de retaliações.

Essa dinâmica aparece na fala de E10, quando ele afirma que “*Temos uma segunda chance e vamos corrigir. (...) Isso também fez com que o processo melhorasse bastante*”, e de E14: “*Eu sempre tentei estabelecer esse clima, né, das pessoas poderem falar o que pensam, discordar (...) era importante também saber se havia alguma opinião diferente sobre o meu trabalho*”. Tais evidências reforçam a noção de comportamento de voz descrito por Edmondson (1999), que é essencial para a inovação e a aprendizagem organizacional.

A confiança emergiu como um pilar central, como destaca E12: “*No setor público, muita insegurança (...) medo de perder o emprego, especialmente os não concursados.. Precisamos conquistar confiança e mostrar resultados*”. Esse achado reforça Braga et al. (2024), que evidenciam como o respeito mútuo promove inovação e bem-estar. Em contrapartida, E9 destacou: “*Os usuários finais não entendiam o motivo do projeto... ficavam com medo de perder o emprego*”, sinalizando que a falta de comunicação transparente compromete a confiança. Já E11 destacou: “*A segurança psicológica era presente, eu não pensava na possibilidade de ser demitido se desse errado*”, e E17 reforçou: “*Você precisa ser uma pessoa confiável e confiar nas pessoas que vão trabalhar com você. Aliado a isso, vem a comunicação aberta*”. Essas falas dialogam com Hastwell (2023), que aponta a confiança e o respeito como base da SP, bem como com Saetren e Laumann (2017), para quem ambientes que favorecem abertura reduzem ansiedades e facilitam a adoção de novos comportamentos.

Outro aspecto decisivo foi a gestão dos erros. E6 relatou: “*No último projeto, teve um erro generalizado (...) e a minha diretora falou, ‘não, é um erro estrutural, não foi você que errou’*”. Esse tratamento sistêmico se alinha a Edmondson (2018), que defende a gestão construtiva de erros, e a Gibson et al. (2017), que mostram como organizações que tratam erros como oportunidade de aprendizado promovem ambientes de confiança. Aproxima-se ainda da noção de aprendizagem organizacional, em que falhas são tratadas como insumos para melhoria coletiva e lições aprendidas são incorporadas aos processos futuros (Edmondson & Lei, 2014).

Esse ponto fica evidente no relato de E13: “*Foi um erro que trouxe grandes aprendizagens. (...) Depois, os outros projetos fluíram bem*”. Nesse caso, a experiência de falha foi transformada em alavanca para fortalecer a execução dos projetos seguintes, demonstrando como a aprendizagem organizacional se materializa de forma prática e contribui para a sustentabilidade das mudanças. Em contrapartida, o mesmo entrevistado vivenciou: “*Ele [o gestor de outra área] chama a pessoa para dar bronca na frente de todo mundo (...) surreal*”. Essa prática exemplifica a cultura de culpa descrita por Carmeli, Reiter-Palmon e Ziv (2010) e reforçada por Duhigg (2016), que fragiliza a SP e leva ao silenciamento. Outros relatos corroboram essa dimensão negativa. E5 afirmou: “*As pessoas terminavam não expondo os problemas (...) começaram a sair de reuniões caladas*”, e E19 destacou: “*A disputa de poder entre áreas prejudica a gestão de projetos*”. Esses exemplos se aproximam de Oliveira Rocha et al. (2024), que identificam como hierarquias rígidas e culturas de pressão minam a colaboração e reduzem o espaço para voz ativa.

O vínculo entre SP e aprendizado contínuo e experimentação foi recorrente. E8 destacou: “*Muito legal ter um ciclo PDCA na empresa*”, e E3 relatou: “*Começou com pequenos projetos até que a gente foi ganhando projetos mais complexos*”. Essas falas remetem ao princípio de *learning by doing* (Riedl, Brown & Rausenberger, 2024) e encontram apoio em Kharchenko et al. (2024), que apontam a valorização da experimentação e do desenvolvimento contínuo como pilar da SP. No mesmo sentido, Nugroho (2018) reforça que culturas que incentivam aprendizado colaborativo e comunicação aberta ampliam a confiança e o engajamento.

Diversos entrevistados destacaram o papel da liderança inclusiva. E17 relatou: “*A gente fez com que o projeto de implementação para o banco inteiro fosse em 3 meses (...) virou case de sucesso com a Salesforce*”, evidenciando a relevância da liderança empática. Esse achado se conecta a Kim, Lee e Connerton (2020), que demonstram como líderes inclusivos reduzem tensões e ampliam o engajamento, e a Hennel e Rosenkranz (2020), que apontam que líderes treinados para demonstrar empatia e abertura fortalecem a eficácia em projetos complexos. Já

E18 afirmou: “*Na indústria alimentícia, os cooperados caíram de paraquedas (...) tive que instruir, treinar e alinhar escopo*”, ressaltando a função do líder em oferecer clareza em contextos de incerteza. Por outro lado, E9 contrapôs: “*Os gestores dos projetos nem sempre são líderes (...) o estresse que acontece no projeto é a falta de liderança*”. Esse cenário reflete a liderança deficitária descrita por Carmeli, Reiter-Palmon e Ziv (2010), que gera insegurança e estresse.

A discussão sobre a liderança reforça que, na GMO, o papel do líder é essencial para criar condições de confiança, alinhar expectativas e reduzir resistências. Entretanto, a literatura e os relatos empíricos indicam que a liderança, por si só, não basta, devendo ser complementada pelo patrocínio organizacional, que garante legitimidade estratégica e mobilização política (Clarke, 2009; West, 2017; PMI, 2021; Saetren & Laumann, 2017).

Quando a SP esteve ausente nos projetos relatados, os efeitos foram marcantes. E15 narrou: “*Na época, não tinha espaço para conversa (...) gestor fechado, linha dura. (...) Muita gente saiu da área*”. Esse relato confirma os riscos identificados por Newman, Donohue e Eva (2017), para quem a ausência de SP aumenta estresse e resistência, e por Frazier et al. (2017), que destacam a evasão de talentos como consequência do medo e do silêncio. Em contraste, a presença da SP possibilitou protagonismo, pois E10 afirmou: “*Se sentir à vontade para falar e deixar eles tomarem um protagonismo foi importante*”, e E14 reiterou: “*Era importante que pudessem falar o que pensam e estivessem abertos para ouvir minha opinião também*”. Esses achados reforçam a centralidade da cultura de respeito (Oliveira & Costa, 2023) e do comportamento de voz (Liang, Farh & Farh, 2012) para a consolidação da SP.

E10 ainda destacou: “*Durante a mudança, eu tinha funcionária que falava ‘Eu quero ser analista fiscal de verdade. Eu não quero ser digitadora’*”. Esse relato evidencia como a SP contribui para o reposicionamento identitário dos indivíduos, permitindo que expressem aspirações e resistam à redução de suas funções a tarefas mecânicas. Tal dinâmica fortalece o engajamento, pois reforça o vínculo entre a percepção de valor pessoal e o propósito organizacional (Edmondson & Lei, 2014). A literatura mostra que, em contextos de SP, os indivíduos sentem-se legitimados a expressar opiniões, levantar dúvidas e participar ativamente das decisões (Edmondson, 1999; Silva & Freitas, 2024).

Os elementos supracitados auxiliam na compreensão da promoção da SP para GMO em projetos. O impacto da ausência de SP leva a perda de pessoal capacitado e diversos outros problemas que comprometem não somente os projetos, mas as mudanças pretendidas com os projetos. Por outro lado, a presença de SP fortalece identidade profissional, protagonismo dos envolvidos e vínculo entre valor pessoal e propósito com as mudanças objetivadas nos projetos.

A Tabela 9 resume os achados relacionados as categorias presentes na relação entre SP e GMO em projetos.

Tabela 9. Categorias presentes na relação entre SP e GMO em projetos

Categoria	Falas dos Entrevistados	Autores	Pontos de Destaque
Comportamento de voz	<ul style="list-style-type: none"> “Temos uma segunda chance e vamos corrigir”- E10 “Poderem falar o que pensam, discordar (...)”-E14 	Kahn (1990); Edmondson (1999); Silva & Freitas (2024); Anand, Centobelli & Cerchione (2020)	SP como condição para engajamento e inovação, sendo que a voz ativa tem um papel central para aprendizagem organizacional.
Confiança	<ul style="list-style-type: none"> “Precisamos conquistar confiança e mostrar resultados”- E12 “Usuários tinham medo de perder o emprego”- E9 “Não pensava na possibilidade de ser demitido”- E11 	Braga et al. (2024); Hastwell (2023); Saetren & Laumann (2017)	Confiança é pilar da SP, onde a comunicação transparente reduz a ansiedade e favorece mudanças.
Gestão construtiva dos erros	<ul style="list-style-type: none"> “Erro estrutural, não foi você que errou”- E6 “Erro trouxe grandes aprendizagens (...) outros projetos fluíram bem”; [em contraste] “Gestor chamava atenção em público”- E13 	Edmondson (2018); Gibson et al. (2017); Edmondson & Lei (2014); Carmeli et al. (2010); Duhigg (2016)	Erros tratados como oportunidade, que levam ao aprendizado coletivo. A cultura de culpa leva ao silenciamento e fragilidade da SP.
Cultura de culpa	<ul style="list-style-type: none"> “As pessoas não expunham problemas (...) saíam caladas”- E5 “Disputa de poder entre áreas”- E19 “Gestor fechado, linha dura (...) muita gente saiu”- E15 	Oliveira Rocha et al. (2024); Newman, Donohue & Eva (2017); Frazier et al. (2017)	Hierarquias rígidas, autoritarismo e disputas de poder reduzem voz ativa, aumentam estresse e evasão de talentos.
Aprendizado contínuo e experimentação	<ul style="list-style-type: none"> “Muito legal ter ciclo PDCA”- E8 “Começou com pequenos projetos até projetos mais complexos”- E3 	Riedl et al. (2024); Kharchenko et al. (2024); Nugroho (2018)	SP favorece <i>learning by doing</i> , com ciclos de melhoria contínua e cultura de experimentação.
Liderança inclusiva	<ul style="list-style-type: none"> “Projeto em 3 meses virou case de sucesso”- E17 “Tive que instruir, treinar e alinhar escopo”- E18 “Falta de liderança gera estresse”- E9 	Kim, Lee & Connerton (2020); Hennel & Rosenkranz (2020); Carmeli et al. (2010); Clarke (2009); PMI (2021)	Liderança inclusiva engaja e reduz resistências, por outro lado, a ausência de liderança gera insegurança e fracasso.

Identidade, protagonismo e engajamento	<ul style="list-style-type: none"> “Funcionária disse: ‘Quero ser analista fiscal, não digitadora’”- E10 “Importante poder falar e ouvir opiniões”- E14 	Edmondson & Lei (2014); Oliveira & Costa (2023); Liang, Farh & Farh (2012)	SP fortalece identidade profissional, protagonismo e vínculo entre valor pessoal e propósito organizacional.
---	---	--	--

Fonte: dados da pesquisa, 2025.

Como pode ser percebido na Tabela 8, a SP traz diversos benefícios que auxiliam não somente na gestão dos projetos, mas na sustentação das mudanças. A ausência de escuta, falhas de comunicação e estilos de liderança autoritários produzem silêncio, evasão de talentos e resistência, efeitos já amplamente documentados na literatura (Frazier et al., 2017; de Oliveira Rocha et al., 2024). Essa relação revela como a SP se conecta diretamente à comunicação organizacional. Assim, se por um lado, ambientes de abertura favorecem a voz ativa e o aprendizado coletivo, por outro, a falta de alinhamento comunicacional mina resultados. Nesse sentido, a comunicação deixa de ser apenas um instrumento operacional e aproxima-se da legitimação da mudança, sustentação da confiança e transformação de resistências em engajamento pelas pessoas envolvidas nos projetos (Anand, Centobelli & Cerchione, 2020).

As narrativas convergem com a literatura ao demonstrar que a SP não se limita à ausência de medo. Edmondson (1999; 2018) e Saetren e Laumann (2017) reforçam que ambientes psicologicamente seguros ampliam colaboração e inovação, enquanto culturas punitivas (Carmeli, Reiter-Palmon & Ziv, 2010) geram silenciamento e estresse. Além disso, Gibson et al. (2017) e Bandeira (2021) evidenciam que tratar erros como oportunidades fortalece confiança, engajamento e bem-estar. Estes achados confirmam que a SP atua como elemento moderador no contexto da GMO, ampliando a adoção de novos comportamentos, reduzindo resistências e garantindo a sustentabilidade das mudanças (Silva & Freitas, 2024; Dynamica, 2022).

Em resumo, a SP é um fator de influência para mudanças organizacionais sustentáveis, ampliando a capacidade de inovação, reduzindo resistências e fortalecendo a confiança das pessoas envolvidas nos projetos (Edmondson, 1999, 2018; Saetren & Laumann, 2017; Gibson et al., 2017; Bandeira, 2021; Silva & Freitas, 2024). Na seção seguinte, será possível verificar outras evidências empíricas de práticas de sucesso para GMO associadas à SP no contexto dos projetos, que complementam os achados apresentados e permite compreender ainda mais de que modo ela se manifesta no cotidiano das equipes e contribui para o êxito das adaptações organizacionais.

5.4 EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS DE PRÁTICAS DE SUCESSO DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS ASSOCIADAS À SP

Conforme mencionado previamente no tópico 4.4, ao final das entrevistas os participantes apontaram práticas de sucesso que eles acreditam, com base em suas experiências, que favorecem a construção de um ambiente psicologicamente seguro no contexto de projetos que envolvem mudanças organizacionais. A análise das entrevistas evidencia que a SP em projetos não emerge de forma abstrata, mas é sustentada por práticas concretas de gestão que dão visibilidade às entregas, fortalecem vínculos interpessoais e ampliam a confiança. Nesse sentido, E1 destacou a importância do “*entrosamento, da colaboração, da comunicação leve (...) fazer com que o grupo seja integrado vai dar visibilidade também [do projeto]*”, conectando-se ao que Edmondson (1999) identifica como *comunicação aberta* e ao princípio de que a coesão e o reconhecimento coletivo reduzem barreiras de expressão e incentivam a inovação

De modo complementar, E2 ressaltou a relevância de momentos de integração fora do espaço corporativo, ao afirmar: “*uma das coisas que integra a equipe e deixa todo mundo do trabalho com uma alegria maior é você ter um momento de integração fora da empresa*”. Esse relato reforça a literatura que associa a criação de espaços de pertencimento a um fator crítico para consolidar confiança e engajamento (Braga et al., 2024).

A fala de E3 amplia a dimensão do acolhimento, ao narrar que “*as pessoas que são transparentes com a gente, que dão liberdade de trabalho e aceitam nossas sugestões, o resultado é muito melhor (...) trouxemos uma psicóloga que fez um evento de conexão (...) isso foi um diferencial para promover acolhimento e segurança psicológica*”. Essa fala conecta-se diretamente a Kahn (1990), que enfatiza que o engajamento autêntico depende de ambientes que reduzam o medo de julgamento e favoreçam a expressão cognitiva e emocional. Da mesma forma, Edmondson e Lei (2014) sublinham que erros e interações transparentes, quando tratados como oportunidade de aprendizado, criam condições para a confiança e a resiliência das equipes.

A comunicação surge como eixo estruturante da SP. E6 enfatizou que “*comunicação é o core, tem que saber ter uma conversa difícil, ouvir um não (...) comunicação foi o core da criação da confiança, de minimizar erro, para ter conforto psicológico*”, o que dialoga com a literatura que posiciona a comunicação aberta como pedra angular para reduzir resistências

(Saetren & Laumann, 2017). Nesse mesmo sentido, E5 observou: “*o que eu vi acontecer foram as conversas dificeis (...) dar lugar de fala às pessoas é importante, é ouvir as diferentes áreas, as diferentes opiniões*”. Tal prática ecoa estudos como os de Dechen Silva e Freitas (2024), que apontam o comportamento de voz como elemento essencial para sustentar a participação ativa em processos de mudança.

O relato de E7 reforça a relevância de *feedback construtivo* e tolerância ao erro: “*feedback construtivo é bem importante, a liderança inclusiva também considero bem importante (...) tolerância ao erro cria um ambiente em que as pessoas se sentem confortáveis em trabalhar de forma flexível*”. Esse achado é corroborado por Edmondson (1999), ao destacar que tratar falhas como parte do aprendizado coletivo fortalece a adaptabilidade. Complementarmente, E9 destacou a centralidade da transparência: “*ser o mais transparente possível, comunicar os problemas o mais rapidamente possível (...) a falta de saber gera fofoca, ansiedade, desespero. Então, transparência*”. Esse ponto converge com estudos que relacionam transparência e comunicação clara à redução de incertezas e ao fortalecimento da confiança mútua (Oliveira & Costa, 2023).

Além disso, liderança inclusiva, confiança e respeito emergiram como pilares transversais. E11 sintetizou que “*confiança está em primeiro lugar (...) cultura e respeito vêm logo na sequência, comunicação clara ajuda muito, liderança inclusiva também, abertura ao erro estimula a inovação, e feedback construtivo mantém o projeto vivo*”, reforçando que esses fatores estão interligados e mutuamente reforçadores. E14 complementou essa visão ao afirmar: “*deixar claro o propósito do projeto e estabelecer ambiente aberto para escuta, para erros serem manifestados e para trocas de experiência, formando núcleos de ajuda mútua*”. Essas práticas alinharam-se ao que Kim, Lee & Connerton (2020) denominam como liderança inclusiva, capaz de reduzir resistências e potencializar engajamento em contextos de mudança.

Portanto, as falas demonstram que a promoção da SP em projetos está ancorada em práticas cotidianas como: colaboração, escuta ativa, comunicação transparente, confiança, respeito, abertura ao erro e liderança inclusiva, que fortalecem o engajamento, reduzem resistências e aumentam a probabilidade de êxito. A Tabela 10 resume estes achados.

Tabela 10: Práticas de Sucesso Associadas à SP em Projetos

Prática de SP	Falas dos Entrevistados	Autores	Pontos de Destaque
Integração e coesão da equipe	<ul style="list-style-type: none"> “entrosamento, colaboração, comunicação leve (...) grupo integrado vai dar visibilidade também [do projeto]”- E1 “momento de integração fora da empresa (...) deixa todo mundo do trabalho com uma alegria maior”- E2 	Edmondson (1999); Braga et al. (2024)	Integração dentro e fora do ambiente de trabalho reforça o senso de pertencimento, reduz barreiras de expressão e amplia engajamento.
Acolhimento e escuta ativa	<ul style="list-style-type: none"> “liberdade de trabalho e aceitam nossas sugestões (...) psicóloga fez evento de conexão (...) diferencial para promover acolhimento e SP”- E3 “Confiança tá número um pra mim [...] mesmo nas escuras, por um tempo, as pessoas aguentam se confiam no patrocinador.”- E11 	Kahn (1990); Edmondson & Lei (2014)	Ambientes de acolhimento reduzem medo de julgamento, fortalecem vínculos e criam condições para confiança.
Comunicação aberta e transparente	<ul style="list-style-type: none"> “comunicação é o <i>core</i> (...) saber ter conversa difícil (...) <i>core</i> da criação da confiança”- E6 “conversas difíceis (...) dar lugar de fala às pessoas é importante”- E5 “ser o mais transparente possível (...) falta de saber gera fofoca e ansiedade”- E9 	Saetren & Laumann (2017); Dechen Silva & Demite Gonçalves de Freitas (2024); Oliveira & Costa (2023)	Comunicação clara e transparente é eixo central para reduzir resistências, legitimar mudanças e sustentar a confiança.
Feedback construtivo e tolerância ao erro	<ul style="list-style-type: none"> “Fazíamos <i>feedback</i> toda semana... ‘o que posso fazer para te ajudar’... erros eram tratados como aprendizado. Exemplo: ‘Na primeira obra não revisamos o telhado... aprendemos e no projeto seguinte esse foi o primeiro cuidado’.”- E4 “<i>feedback</i> construtivo é bem importante (...) tolerância ao erro cria ambiente de conforto”- E7 	Edmondson (1999)	Transformar erros em aprendizado fortalece adaptabilidade e inovação no contexto de mudanças.
Liderança inclusiva, confiança e respeito	<ul style="list-style-type: none"> “confiança em primeiro lugar (...) cultura e respeito vêm logo na sequência (...) liderança inclusiva, abertura ao erro e <i>feedback</i>”- E11 “claro propósito do projeto (...) ambiente aberto para escuta, erros e trocas”- E14 	Kim, Lee & Connerton (2020)	Liderança inclusiva e respeito são pilares transversais que sustentam a SP, estimulam colaboração e reduzem resistências.

Fonte: dados da pesquisa, 2025.

Em alguns pontos, estes achados expandem tais categorias, sobretudo pela relevância da comunicação fluida e transparente como dimensão própria, de natureza tanto técnica quanto relacional. Embora a comunicação já seja tradicionalmente considerada dimensão processual da GMO, o que acontece via planos formais, canais e mensagens (Anand, Centobelli & Cerchione, 2020; Prosci, 2017). Os relatos dos entrevistados evidenciam que ela também exerce papel relacional e afetivo. Quando E9 afirma que “*a comunicação era clara, direta, não ficava nada subentendido. Isso ajudava a reduzir boatos e inseguranças*”, fica evidente que a ausência

de transparência gera ruídos emocionais e organizacionais, tais como ansiedade, desconfiança e proliferação de rumores, aspectos amplamente discutidos por Carmeli, Reiter-Palmon e Ziv (2010). De forma convergente, E13 pontuou que “*quando a liderança explicava o porquê da mudança, mesmo que não fosse fácil, dava mais confiança para seguir*”, reforçando que a comunicação, além de transmitir informação, cumpre função de mediação da confiança entre liderança e equipes. Esse dado dialoga com Saetren e Laumann (2017), para quem a comunicação aberta atua como mitigadora de resistências ao criar alinhamento de expectativas.

A integração entre *feedback* construtivo e abertura ao erro ilustra a complementaridade prática e conceitual entre essas duas categorias. Essa associação ecoa no artigo de Edmondson e Lei (2014), que destacam que erros tratados como insumos para aprendizado coletivo constituem um dos pilares para o fortalecimento da confiança.

Os achados também reforçam que liderança inclusiva, cultura de respeito, confiança e comportamento de voz permanecem como alicerces incontornáveis para a promoção da SP. Estudos prévios (Kim, Lee & Connerton, 2020; Hennel & Rosenkranz, 2020) já haviam apontado que líderes empáticos e abertos promovem participação ativa e reduzem a resistência. Do mesmo modo, pesquisas nacionais (Braga et al., 2024) destacam que o respeito mútuo atua como catalisador da inovação e do bem-estar. A literatura também corrobora que o exercício da voz ativa pelos colaboradores é um dos principais indicadores de ambientes psicologicamente seguros (Edmondson, 2018; Dechen Silva & Demite Gonçalves de Freitas, 2024). Tal perspectiva encontra respaldo nos relatos empíricos de E10 e E16:

“Eu acho que é ouvir todo mundo, não ser tão fechado. (...) O principal é ouvir, é dar a oportunidade das pessoas que em algum momento estarão envolvidas, seja durante a implantação ou na utilização depois do sistema, que elas possam se sentir parte. (...) A pior coisa num processo de mudança é alguém definir, dizer o que vai fazer e depois só chegar e falar assim: a partir de hoje é assim, mas eu não ouvi a dor do outro lado. Então ouvir a dor do outro lado, estar aberto a críticas e sugestões, eu acho que é a melhor coisa nesse processo de mudanças”. - E10

“Quando a gente tem liberdade de falar, mesmo que seja para discordar, é muito diferente. Eu nunca tive medo de falar que não concordava, porque sabia que não ia ter retaliação. Pelo contrário, às vezes até ajudava a repensar a estratégia”. - E16

Esse conjunto de evidências sustenta a necessidade de revisitar o modelo inicialmente proposto, ampliando-o a partir das práticas observadas e das dimensões emergentes no campo empírico. Assim, a proposta de atualização do modelo teórico com a integração das

categorias “Feedback construtivo e Abertura ao erro” e a inclusão explícita da dimensão “Comunicação fluida e transparente” confere maior aderência aos achados empíricos e amplia sua capacidade explicativa.

Assim, na próxima seção, apresenta-se a Proposição do Modelo Revisado, que integra os elementos identificados nesta pesquisa com referenciais teóricos consolidados, oferecendo um quadro mais robusto para compreender e orientar a GMO em projetos.

5.5 PROPOSIÇÃO DO MODELO REVISADO

Com base no conteúdo sistematizado na RSL e nas evidências empíricas coletadas nas entrevistas, propõe-se a revisão da Figura 5. O objetivo dessa revisão é oferecer um direcionamento mais prático e integrado, capaz de ampliar a efetividade das mudanças nos projetos e fortalecer as entregas. Os resultados permitiram a apresentação de um modelo integrando GP, GMO e SP. O modelo busca refletir a dinâmica real dos projetos organizacionais, conectando os elementos da GMO no contexto de projetos, complementadas pela gestão de *stakeholders*, comunicação, treinamento, impactos, promotores de SP, motivador e contexto da mudança e indicadores, além do ciclo de vida de projetos e a sustentação do projeto pós-implantação.

Portanto, a fim de explorar melhor os elementos do modelo, vale apresentar uma explicação sobre o modelo no intuito de melhor refletir a realidade das mudanças organizacionais no contexto de projetos. A mudança organizacional pretendida com um projeto nasce da necessidade de transitar de um estado atual para um estado futuro, que pode assumir duas naturezas distintas: a planejada, quando se trata de um estado desejado e alinhado a objetivos estratégicos, permitindo uma implementação faseada e estruturada; ou a emergencial, quando o estado futuro é imposto por pressões externas, como alterações legais ou crises, exigindo adaptações rápidas para garantir a continuidade organizacional.

Independentemente da natureza de um projeto, é preciso realizar um enquadramento inicial para definir se a mudança pretendida se insere no escopo de um projeto, se faz parte de um programa ou se impacta todo um portfólio de projetos da organização. Esse enquadramento é fundamental porque direciona a governança, a alocação de recursos e a cadência de execução dos projetos, programas e portfólios. Além disso, desde o início, devem ser estabelecidos indicadores claros de sucesso, tanto técnicos quanto humanos, e esses indicadores precisam

estar vinculados à estratégia da organização, de forma a alinhar esforços, legitimar a iniciativa e aumentar sua efetividade.

Com o objetivo da mudança e os objetivos definidos, o projeto tende a percorrer o ciclo de vida:

- **Diagnóstico:** explicita a lacuna entre o Estado Atual vs. Estado Futuro;
- **Planejamento/Ideação:** desenha abordagens, fases e riscos;
- **Desenvolvimento:** prepara soluções, materiais, prontidão de recursos e práticas de gestão;
- **Implementação:** coloca em operação, monitora e corrige;
- **Sustentação:** **Técnica** (estabilidade, performance, suporte/rotina) ou **Humana** (adoção, proficiência, retenção de novos hábitos)

Vale destacar que a entrega técnica de um projeto, por si só, não garante a efetividade da mudança se as pessoas não adotarem o seu produto, ou mesmo não confiarem ou não compreenderem o que está sendo implementado com o projeto. Por isso, a GMO precisa estar presente desde o início, atuando de forma integrada em todo o ciclo de vida do projeto. Essa atuação envolve o mapeamento de impactos para identificar quem será afetado e de que forma, a gestão de *stakeholders* para assegurar patrocínio, engajamento e influência, a comunicação estruturada para esclarecer o propósito, alinhar mensagens, definir canais e cadências adequadas, e o treinamento acompanhado de suporte para desenvolver a capacidade e a confiança necessárias ao uso do novo.

O propósito do modelo está em inserir promotores de SP nas disciplinas de GMO, para transformar o “fazer com as pessoas” em valor sustentável. Em vez de só listar quem será impactado e comunicar e/ou treinar, o modelo passa a cuidar do que as pessoas sentem e percebem durante a transição. Neste sentido, recomenda-se incluir “Comunicação transparente e fluida” como pilar dentro do bloco de “Promotores de um ambiente seguro psicologicamente”. Essa proposta se sustenta nas falas dos entrevistados que apontaram a comunicação não apenas como instrumento da GMO, mas como prática relacional essencial à confiança e à voz ativa. Como destacou E4: “*Cara, eu acho que essa facilitação que a gente fazia no início, né? Que foi essa reunião semanal de acompanhamento... eu acho que isso trouxe mais segurança para todo mundo*”.

Do mesmo modo, sugere-se integrar os elementos de “Feedback construtivo” e “Abertura ao erro” em um bloco único, intitulado “Feedback construtivo e

abertura ao erro”. Tal agrupamento é coerente, pois ambos representam mecanismos de aprendizagem organizacional, como demonstram relatos que associaram erros a aprendizados coletivos e *feedbacks* a práticas de respeito mútuo. Finalmente, E14 destacou a relação entre *feedback* e respeito mútuo ao afirmar: “*Um espaço frequente para as pessoas poderem manifestar... não só voltadas para entregas, mas para dificuldades também. [...] ambiente seguro para poder manifestar erros ou tentativas ou faltas é importante. E ambiente frequente de sempre ter espaço para isso. [...] Também um pouco de intenção da liderança, do tipo estar sempre à disposição para conversar. Se não for na dele, estar aberto sempre para falar sobre isso.*” Cabe destacar que, embora a literatura reconheça amplamente sua relevância (Edmondson, 1999; Rabiul et al., 2023), esses temas emergiram de forma menos recorrente nas entrevistas quando comparados a categorias mais centrais, como confiança, liderança e comunicação. Portanto, sua representação na figura deve reforçar sua complementaridade, mas sem sobrepor sua importância relativa em relação aos demais achados empíricos.

O modelo foi construído inicialmente com a RSL, sofrendo ajustes com as evidências empíricas que demonstram que a construção de ambientes psicologicamente seguros em mudanças organizacionais no contexto de projetos depende da articulação equilibrada entre práticas técnicas e dimensões humanas, o que abre caminho para a reflexão conclusiva sobre as implicações teóricas e práticas destes achados. A Figura 7 apresenta o “Modelo Proposto Revisado da Integração entre GMO e SP no contexto de Projetos”.

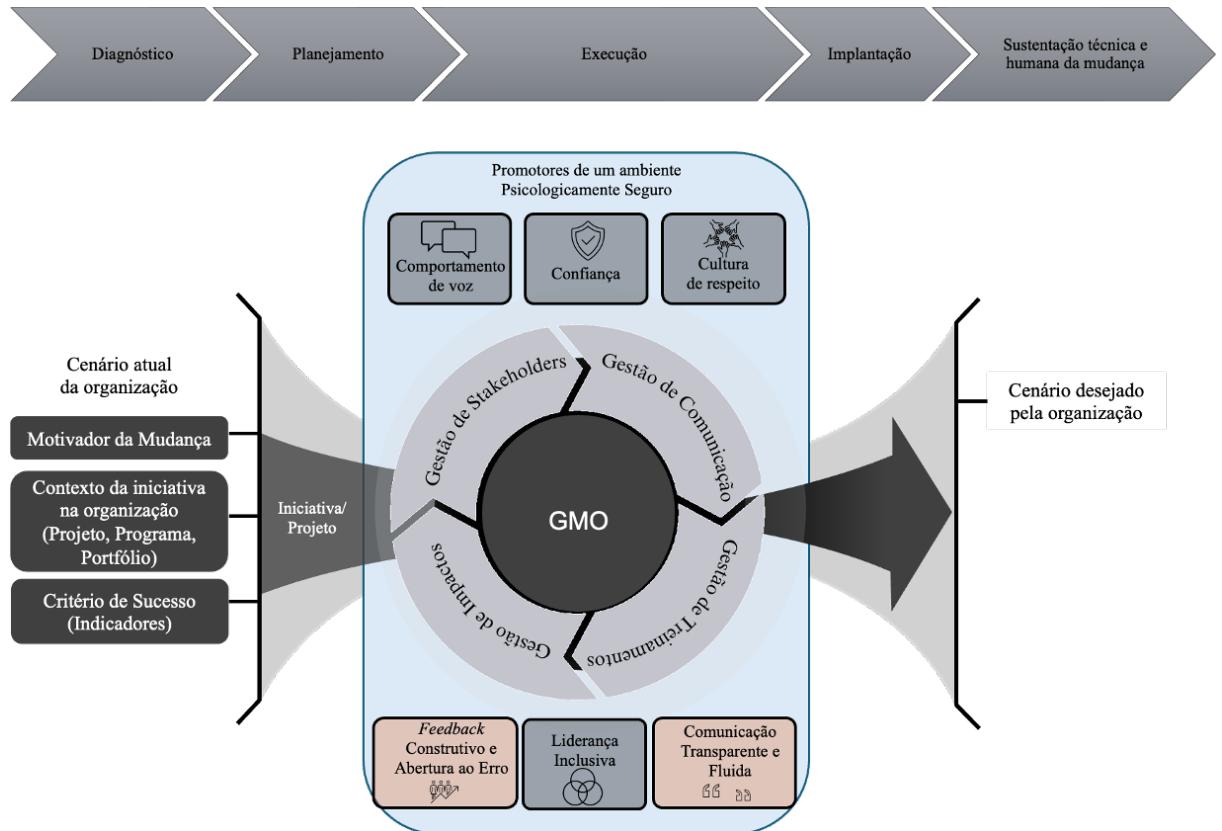


Figura 7- Modelo Proposto Revisado da Integração entre GMO e SP no contexto de Projetos

Fonte: elaborado pela autora, 2025.

Os elementos apresentados no modelo, combinados, criam as condições necessárias para que a mudança não apenas seja implementada, mas seja sustentada de forma engajadora e perene. O comportamento de voz, por exemplo, garante que as pessoas tenham espaço real para se expressar, questionar e cocriar, enquanto a escuta ativa permite acolher sinais sutis, objeções e sugestões de forma genuína. A cultura de respeito assegura interações não punitivas e preserva a dignidade mesmo diante de discordâncias, criando um ambiente em que as diferenças podem ser tratadas como aprendizado. A confiança é construída a partir da previsibilidade dos processos e da coerência entre discurso e prática, o que reduz incertezas e fortalece vínculos. O *feedback* construtivo, oferecido de maneira frequente e orientada à melhoria, promove desenvolvimento sem atribuição de culpa, e a abertura ao erro transforma falhas em insumos de aprendizagem, estimulando experimentação e inovação.

Importante ressaltar que a disposição dos elementos é apenas ilustrativa, sem hierarquia ou ordem sequencial. Eles devem ser compreendidos como constituintes do ambiente, atuando de forma integrada e interdependente. A conexão entre as disciplinas da GMO e a SP ocorre de maneira complementar.

Na gestão de *stakeholders*, além de mapear poder e interesse, é essencial considerar as sensações e percepções que esses atores têm em relação à mudança, promovendo fóruns de voz e rituais de escuta que reduzam resistências e aumentem o senso de pertencimento. A comunicação deixa de ser meramente instrumental e passa a assumir um caráter relacional, unindo mensagens claras à criação de espaços seguros para perguntas e dúvidas, o que reforça a transparência e a credibilidade do processo. No treinamento, a SP se traduz em práticas acompanhadas, *feedbacks* frequentes e tolerância ao erro inicial, fatores que fortalecem a confiança para experimentar até alcançar a proficiência. Já na fase de sustentação, ela se manifesta em ritos de acompanhamento, no uso de métricas humanas como adoção, voz ativa e confiança, além da criação de comunidades de prática e de mecanismos que preservam o clima seguro após a entrada em operação, garantindo assim a continuidade e a consolidação da mudança.

Ainda que a dissertação foque em quem está implantando o projeto, é importante salientar que o modelo evidencia que a lógica da SP pode ser aplicada de forma simultânea tanto aos usuários finais quanto à equipe responsável pela implantação. Para os usuários (quem vai operar o produto do projeto), isso significa criar condições para que se sintam seguros ao aprender, testar, sugerir melhorias e incorporar novos comportamentos sem o risco de regressão. Para o time de projeto (quem implanta o projeto), a SP evita um ambiente de comunicação apenas verticalizado e fechado, permitindo que os profissionais tenham espaço para propor ajustes, sinalizar riscos e aprender coletivamente durante a execução. Quando a equipe vivencia esse ambiente de confiança e respeito, transmite os mesmos valores para os usuários, favorecendo uma adoção mais consistente e sustentável da mudança. No ambiente da consultoria, o cliente faz parte de ambos os públicos, tendo algumas pessoas previamente selecionadas para participar da implantação, considerando nível de importância ao projeto (por exemplo: *patrocinador*, que é o patrocinador do projeto) e conhecimento técnico do mesmo.

Por fim, o Modelo Proposto Revisado integra GP, GMO e SP em um direcionamento prático que conecta aspectos técnicos e humanos para garantir a efetividade e a sustentabilidade das mudanças. Mais do que implantar entregas, o modelo evidencia que o sucesso depende da criação de um ambiente de confiança, respeito e aprendizado contínuo, fortalecendo a adoção e consolidando transformações organizacionais de forma duradoura.

6. CONTRIBUIÇÕES E PRODUTO TÉCNICO PARA A PRÁTICA

Como contribuição prática, este estudo sugere incorporar explicitamente a SP como diretriz em programas de GMO, vinculando-a a práticas de planejamento, liderança e governança. O modelo desenvolvido e revisado (Figura 7) se apresenta como um esquema de compreensão para tomadores de decisão, gestores de projetos e demais profissionais e áreas que estão envolvidas na proposição e GP.

Os elementos apresentados e as prescrições deixadas ao longo dos resultados e discussões auxiliam na compreensão e identificação de fatores que contribuem para promoção de SP para a mudança nos projetos. Assim, ao observar que o projeto é um vetor de mudanças, aplicar o modelo desenvolvido ajuda a compreender os motivadores da mudança, estudar o contexto do projeto e selecionar indicadores que ajudarão a gerir o projeto, bem como conduzir as pessoas envolvidas para mudanças sustentadas.

De mesmo modo, o problema que este estudo busca resolver é a lacuna existente entre a entrega técnica de projetos e a efetiva adoção das mudanças pelas pessoas. Em grande parte das iniciativas, e quando não há GMO, a entrega do projeto é reduzida a práticas instrumentais, como comunicação pontual ou treinamentos, o que não garante engajamento genuíno, nem a sustentação da mudança ao longo do tempo. A ausência de condições para que as pessoas se sintam psicologicamente seguras em participar ativamente gera resistências, baixa adesão e, muitas vezes, o retorno a práticas antigas. Assim, o problema central abordado é como a SP auxiliam as práticas de GMO no contexto de projetos.

A solução proposta pode ser descrita como um modelo de integração entre GP, GMO e SP. O modelo estrutura um fluxo de análise que parte da identificação do estado atual e do estado futuro (planejado ou emergencial), enquadra a mudança em projetos, programas ou portfólios, define indicadores estratégicos e orienta sua execução ao longo do ciclo de vida do projeto. A esse arcabouço são incorporadas práticas clássicas de GMO, gestão de *stakeholders*, comunicação, treinamento, sustentação, associadas a promotores de SP como comportamento de voz, escuta ativa, confiança, respeito, *feedback* construtivo e abertura ao erro. Dessa forma, o modelo não é apenas conceitual, mas também aplicável como ferramenta de diagnóstico, planejamento e acompanhamento da dimensão humana da mudança.

O modelo gerado é um esquema conceitual-prático (representado na Figura 7) que funciona como guia para gestores de projetos, equipes de GMO e líderes organizacionais. Esse produto pode ser utilizado como referência para orientar decisões estratégicas, estruturar programas de transformação organizacional e auxiliar no alcance de maior maturidade da

organização em criar ambientes seguros para a adoção da mudança. Trata-se, portanto, de um produto aplicável em consultorias, PMO, áreas de recursos humanos e de transformação organizacional.

Do ponto de vista técnico-tecnológico, o estudo se enquadra no campo da GP e da GMO, com interfaces diretas com a psicologia organizacional e o comportamento humano em contextos de mudanças. É um cruzamento multidisciplinar que responde a demandas práticas da organização em ambientes de alta complexidade, mas também avança no entendimento teórico da relação entre processos de mudança e SP. Desse modo, ao propor a necessidade de acompanhamento de indicadores, práticas e diretrizes que podem ser incorporadas em programas de GMO, o modelo contribui não apenas para a prática organizacional em projetos, mas também para a produção científica ao abrir novas possibilidades de pesquisa sobre os impactos de longo prazo da SP em processos de mudança nos projetos.

Os dados empíricos demonstram que a SP não é apenas um conceito abstrato, mas se materializa em práticas concretas como *feedback* construtivo, abertura ao erro, liderança inclusiva, comunicação transparente e cultura de respeito. Tais dimensões fortalecem o engajamento e reduzem resistências, funcionando como elementos moderadores do processo de mudança (Edmondson, 1999; Silva & Freitas, 2024). Para a prática, isso implica desenvolver lideranças capacitadas para criar ambientes de confiança e escuta ativa, promovendo comportamentos de voz e inovação.

Entre os elementos apresentados, a comunicação merece destaque, pois se revelou não apenas como um requisito técnico da GMO, mas também como prática relacional essencial. Ao esclarecer propósitos, reduzir rumores e dar voz às equipes, a comunicação cumpre papel estratégico na legitimação da mudança (Anand, Centobelli & Cerchione, 2020). Esse achado sugere que gestores devem diferenciar a comunicação processual (canais, planos, mensagens) da comunicação relacional (escuta, clareza, diálogo), garantindo que ambas caminhem de forma integrada.

A integração entre GMO, SP e GP só se sustenta quando há liderança inclusiva e patrocínio organizacional, elementos que se mostraram determinantes para o êxito das mudanças. Assim, enquanto líderes inclusivos reduzem tensões e ampliam o engajamento das pessoas (Kim, Lee & Connerton, 2020; Hennel & Rosenkranz, 2020), o patrocínio estratégico do projeto garante legitimidade e mobilização política no ambiente organizacional (Clarke, 2009; West, 2017). Para a implementação do modelo é essencial selecionar e preparar patrocinadores capazes de sustentar a mudança e oferecer respaldo institucional, ao mesmo tempo em que se desenvolve líderes próximos às equipes, com empatia e clareza.

Por fim, cabe ressaltar que esses elementos se conectam à forma como as organizações lidam com os erros. A valorização das falhas como insumo de aprendizagem reforça a construção de ambientes psicologicamente seguros, nos quais os equívocos não são tratados como punição, mas como oportunidades de melhoria coletiva. Projetos que transformaram falhas em oportunidades criaram ambientes mais resilientes e inovadores, confirmado o papel da aprendizagem organizacional como motor da sustentabilidade das mudanças (Edmondson & Lei, 2014; Gibson et al., 2017). Assim, recomenda-se que organizações criem mecanismos vivos de registro e compartilhamento de lições aprendidas e transferência de conhecimento, promovendo um ciclo contínuo de melhorias (Riedl, Brown & Rausenberger, 2024).

A aplicação do modelo que visa a partir da SP promover e sustentar mudanças nos projetos, apresenta os seguintes benefícios:

- Reduz resistências, ao mitigar sentimentos de medo e insegurança;
- Favorece a colaboração por meio de escuta ativa, clareza de propósito e comunicação transparente;
- Aumenta a eficácia da liderança, estimulando práticas inclusivas e empáticas;
- Promove aprendizado contínuo, transformando erros em oportunidades de crescimento;
- Sustenta resultados organizacionais, ao fortalecer a aceitação da mudança e o alinhamento estratégico entre GP e GMO.

Esse conjunto de contribuições reforça que a SP deve ser tratada não como variável periférica, mas como elemento estratégico, capaz de sustentar tanto a efetividade técnica quanto a legitimidade social das mudanças organizacionais.

Ainda que haja oportunidades, é possível estabelecer um guia orientativo para colocar em prática as contribuições deste estudo na condução de iniciativas de mudança organizacional garantindo adoção humana sustentável, alinhamento estratégico e ambiente psicologicamente seguro no contexto de projetos. Portanto, os passos a seguir funcionam como guia aos praticantes:

a) Compreender o Motivador da Mudança

Mudanças emergenciais geram mais ansiedade e resistência; mudanças planejadas aumentam adesão quando há clareza e propósito. Neste sentido, é válido se perguntar:

- Qual o problema ou oportunidade que a mudança resolve ou traz?
- É mudança planejada (estratégica) ou emergencial (pressão externa)?

- Qual o impacto esperado da mudança para o negócio e pessoas?

b) Localizar a Estratégia da Iniciativa

Em programas longos, estruturas formais, como escritórios de gestão da mudança, ampliam a governança e auxiliam na sustentação da mudança promovidas pelos projetos. Desse modo, se faz necessário classificar o tipo de mudança, pois isso possibilita o desenho mais assertivo da estratégia de atuação tanto do time de projetos quanto da gestão de mudanças organizacionais. A Tabela 11 auxilia na classificação da mudança organizacional.

Tabela 11: Tipificação da Mudança Organizacional

Tipo	Característica	Exemplo
Projeto	Mudança específica	Implantar novo processo
Programa	Conjunto de projetos coordenados	Jornada digital
Portfólio	Agenda estratégica da organização	Transformação corporativa

Fonte: elaborado pela autora, 2025.

Quanto a estratégia da iniciativa, também é um fator importante identificar a abordagem a ser utilizada para implantar o projeto. No contexto das metodologias tradicionais, a previsibilidade e o controle rigoroso sobre o escopo, cronograma e entregas tendem a gerar um ambiente mais estável, no qual a mudança é tratada como exceção, favorecendo comportamentos orientados à conformidade e à mitigação de desvios. Nas abordagens ágeis, a dinâmica de ciclos curtos, interação contínua e foco no aprendizado iterativo cria condições que ampliam a percepção de apoio e de pertencimento, pois as equipes não apenas executam o trabalho, mas também influenciam o caminho para alcançar os resultados. Na abordagem híbrida, a mudança organizacional se beneficia da claridade das etapas formais, ao mesmo tempo em que mantém espaços estruturados para ajustes, o que equilibra segurança e liberdade. Desse modo, quando bem aplicada, essa abordagem promove tanto estabilidade quanto abertura ao diálogo, diminuindo tensões entre planejamento e adaptação.

c) Definir Critérios de Sucesso

Em mudança emergencial ou não, mudança pequena ou grande, é preciso estabelecer desde o início qual objetivo espera-se atingir. Por isso, definir critérios como: resultado do negócio atual e almejado, adoção e mudança de comportamentos desejados, bem-estar/impacto

humano esperados e sustentação pós-entrega são essenciais para, durante o projeto, acompanhar se o caminho percorrido e estratégia definida estão fazendo sentido. Os indicadores devem conectar mudança e valor do negócio.

Perguntas orientadoras nesse quesito:

- Quais indicadores demonstrarão que a mudança funcionou?
- Como mediremos adesão à mudança?
- Como garantir que o valor permaneça após o projeto?

d) Selecionar Patrocinadores e Líderes

A escolha dos profissionais que vão implantar a iniciativa é tão importante quanto a liderança do projeto e facilitada pelo patrocinador. Para promoção do ambiente psicologicamente seguro, não basta o conhecimento técnico, faz-se necessário gerir também o pilar comportamental. Assim, ao assumir a mudança como objetivo, as pessoas serão a “cara” do projeto, por isso, alguns critérios a observar são:

- Domínio técnico e visão de negócio;
- Influência formal e informal;
- Abertura ao diálogo, feedback e erro;
- Capacidade de inspirar e proteger a equipe;
- Coerência entre discurso e prática.

Sem patrocinador forte e liderança ativa, a prioridade se dilui e a resistência aumenta. Por isso, algumas boas práticas são:

- Determinar um patrocinador ativo (não simbólico);
- Determinar um líder de projeto capaz de incluir, ouvir e aprender;
- Alinhar papéis: quem decide, quem comunica, quem remove impedimentos.

e) Mapear Stakeholders e Impactos

Saber quem e como serão impactadosos stakeholders é o que direciona um plano claro de transição e monitoramento contínuo. Essa atividade reduz resistências e possíveis detratores dos projetos. Por isso, é importante deixar claro:

- Quem ganha? Quem perde? Quem teme?

- Quem precisa ser preparado, treinado, envolvido?
- O que eles ganham com a mudança?
- Qual a criticidade dos impactos?
- Como resolver os impactos ou reduzir sua criticidade?

f) Desenhar Estratégias de Comunicação Transparente

Um plano de comunicação efetivo deve contemplar, clareza de propósito, transparência mesmo sem todas as respostas, espaço para voz e discordância, linguagem acessível e devolutivas constantes sobre o projeto e no canal certo. A ausência de comunicação gera ruído, medo interno e boatos.

g) Engajar pela SP

Muito mais que mapear os impactados e comunicar, é necessário criar um ambiente onde as pessoas participam, falam e aprendem. A resposta clara a essa demanda é um direcionador da efetividade da comunicação, gerando espaço para conversas informais e compartilhamento de percepções que podem ser direcionadas corretamente, diminuindo resistências. Por isso, é necessário cultivar ativamente:

Tabela 12. Pilares e Práticas da SP

Pilar	Práticas
Comportamento de voz	Perguntar ativamente; ouvir opiniões.
Confiança	Acordos de trabalho; escuta empática.
Cultura de respeito	Interações seguras; zero exposição pública.
<i>Feedback</i> e Abertura ao erro	Reuniões de lições aprendidas, não a busca de culpados.
Comunicação fluída e transparente	Transparência constante.

Fonte: elaborado pela autora, 2025.

Um indicativo quantitativo positivo dessas práticas é a diminuição da resistência e consequente aumento do desejo das pessoas em fazer parte da mudança, o que pode ser medido por meio da escala ADKAR (Prosci, 2006).

h) Implantar ritos do projeto e de aprendizagem

Criar espaços e rituais para refletir sobre a evolução do projeto, ajuste de rotas, sucessos e erros permite transformar experiências em conhecimento compartilhado, promovendo

melhoria constante e evita a repetição de falhas. Sucessos e erros viram aprendizado, não punição. Ações que podem ajudar são:

- Dailies/rituais de alinhamento;
- Ciclos PDCA (*Plan, Do, Check, Action*);
- Escuta ativa aberta;
- Executar ajustes rápidos.

i) Treinar e Preparar a Organização

Nenhuma mudança se sustenta sem pessoas preparadas e confiantes para atuar no novo cenário. Investir em capacitação vai além de transmitir conhecimento técnico, é desenvolver entendimento, segurança e engajamento para aplicar o que foi aprendido. O prefeito da organização fortalece a autonomia e garante que a transformação aconteça de forma consistente e duradoura. Abaixo, algumas boas práticas:

- Ativar pontos focais/embaixadores;
- Simular cenários e preparar equipes;
- Avaliar a efetividade da capacitação;
- Avaliar a prontidão em colocar em prática o conhecimento adquirido;
- Avaliar engajamento nas agendas de treinamento;
- Disponibilizar conteúdos gravados ou manuais para suportar a mudança.

j) Sustentar e Internalizar

Sustentação consiste em promover um resultado duradouro, não apenas entrega do produto de um projeto. Por isso, a necessidade de acompanhar métricas de adoção e bem-estar, reforçar a mudança por meio do reconhecimento e celebrar as pequenas conquistas, criar oportunidades de prática e pontos focais para o compartilhamento dos resultados (indicadores) alcançados.

Aplicar este modelo significa entregar valor técnico e transformar pessoas para sustentar a mudança. A Tabela 13 resume o que foi apresentado previamente.

Tabela 13: Pilares para Sustentação da Mudança Organizacional

Pilar	Entregável
Estratégia	Definição projeto/programa/portfólio
Critério de Sucesso	KPIs: negócio e pessoas
Liderança	<i>Sponsor</i> e líderes aptos
Gestão de Comunicação	Plano e ritos
Gestão de Impacto e <i>Stakeholders</i>	Gestão de impactos e impactados e treinamento
Gestão de <i>Stakeholders</i> e SP	SP ativa
Sustentação da Mudança	Acompanhamento pós-projeto

Fonte: elaborado pela autora, 2025.

A partir das prescrições apresentadas é possível contribuir para implementação e manutenção das mudanças pretendidas no projeto. Os resultados apresentados evidenciam dimensões ainda pouco exploradas, como a comunicação fluída e transparente em sua natureza relacional e a integração entre *feedback* construtivo e abertura ao erro, aspectos que ampliam a aplicabilidade prática e oferecem novos caminhos de investigação. Ao mesmo tempo, sinalizam a necessidade de novos estudos que aprofundem a mensuração de seus impactos em indicadores de sucesso de projetos e investiguem como diferentes estilos de liderança modulam essa relação, consolidando assim uma agenda de pesquisa promissora ao final desta pesquisa.

7. CONCLUSÃO

O objetivo central deste estudo buscou investigar de que maneira a SP pode auxiliar nas práticas de GMO no contexto de projetos. Para tanto, foram estabelecidos três objetivos específicos: identificar na literatura os elementos que conectam SP e GP; analisar seu papel nas práticas de mudança em ambientes organizacionais; e confrontar o modelo teórico elaborado com a experiência prática de profissionais atuantes nessas áreas. Essa trajetória analítica permitiu integrar fundamentos conceituais e evidências empíricas, oferecendo subsídios para compreender as interações entre projetos, GMO e SP.

Quanto ao primeiro objetivo específico sobre os elementos identificados na literatura, dos 143 artigos mapeados, foi possível evidenciar que, GP, GMO e SP são tratados de forma isolada e fragmentada, o que permitiu o estudo mais aprofundado e investigativo destas disciplinas. Como forma de atingir o segundo objetivo, a partir da perspectiva dos profissionais de projetos e gestão de mudança, os achados demonstram que, na prática, esses campos se articulam de maneira interdependente e complementar. A GP provê a estrutura técnica, a GMO assegura a adesão das pessoas e a SP oferece o alicerce relacional necessário para engajamento e colaboração. Essa constatação reforça a necessidade de superar a visão compartmentalizada dos referenciais teóricos e adotar uma perspectiva integrada, capaz de capturar a complexidade dos projetos como vetores de mudança organizacional.

Para atingir o terceiro objetivo específico, a análise empírica confirmou também a relevância de diversos elementos previstos na teoria como o papel do patrocínio no projeto, da comunicação estruturada, do *feedback* e da liderança inclusiva, mas também trouxe novas evidências que ampliaram e ajustaram o modelo. Entre elas, destacam-se a necessidade de integrar *feedback* construtivo e abertura ao erro em uma única dimensão, reconhecer a comunicação transparente como prática relacional essencial e valorizar indicadores não apenas como legitimadores técnicos, mas também como instrumentos de engajamento e bem-estar da equipe. Assim, o percurso investigativo evidenciou que a interdependência entre GP, GMO e SP não apenas sustenta a execução técnica e a adoção das mudanças, como também fortalece a validade e a sustentabilidade dos projetos.

Portanto, os resultados evidenciaram que a GP provê a estrutura técnica, com a gestão de métodos, análise do ciclo de vida do projeto, estabelecimento da governança e seleção de indicadores, que garantem clareza e previsibilidade nos projetos. A GMO traduz essa estrutura em adesão humana, ao mobilizar *stakeholders*, estruturar a comunicação, gerir resistências e impactos e sustentar a mudança. A SP, por sua vez, constitui o alicerce relacional que possibilita

confiança, voz ativa, aprendizado contínuo e colaboração. Quando esses três elementos atuam de forma integrada, os projetos tornam-se vetores de mudança organizacional legítima, sustentável e humana.

Na perspectiva da GP, os entrevistados ressaltaram que a escolha metodológica (tradicional, ágil ou híbrida), a definição de indicadores e a clareza de propósito fortalecem a estabilidade e a sustentabilidade dos projetos. Contudo, em mudanças emergenciais, a falta de preparação aumentou a complexidade e a vulnerabilidade da condução para a mudança no projeto. Sob a ótica da GMO, ficou evidente que a entrega técnica do projeto só se concretiza quando há adesão das pessoas. Assim, a liderança ativa, mapeamento de *stakeholders* e comunicação estruturada se mostraram decisivos para a legitimação das mudanças a partir dos projetos. Em contrapartida, contextos de baixa competência em GMO expuseram improvisação, sobrecarga individual e fragilidade de governança, comprometendo tanto a execução quanto a aceitação da mudança dos projetos.

A SP emergiu como uma disciplina necessária, baseada em ambientes marcados por comunicação transparente e fluída, confiança, respeito, *feedback* construtivo e abertura ao erro e liderança inclusiva, que favoreceram experimentação, aprendizagem e engajamento. Em oposição, ambientes de medo, silenciamento e responsabilização punitiva intensificaram resistências, evasão de talentos e fragilidade no comprometimento coletivo. Do mesmo modo, a efetividade da promoção de mudanças a partir dos projetos depende do alinhamento entre o que se entrega (projeto), como se conduz (mudança) e em que ambiente as pessoas estão inseridas (SP).

No campo prático, os resultados oferecem subsídios para gestores e profissionais de projetos estruturarem iniciativas mais legítimas e sustentáveis. Os achados fornecem orientações concretas para a atuação da GMO e da GP. Entre elas, destacam-se a importância do patrocínio ativo, da escuta genuína, da clareza de propósito e da criação de mecanismos de continuidade, fatores que podem ser aplicados diretamente no cotidiano das organizações. Além disso, reforça-se a necessidade de gestores de projetos complementarem sua atuação ao incorporar a GMO como disciplina ou competência transversal, de modo que não apenas entreguem resultados técnicos, mas também ampliem sua responsabilidade para a adoção e legitimidade da mudança pelos *stakeholders*. De forma complementar, os profissionais de GMO são desafiados a inserirem práticas de SP em suas abordagens, deslocando o foco do eixo estritamente técnico-processual para um olhar mais humano. Elementos como comportamento de voz, confiança, cultura de respeito e *feedback* construtivo não emergem de forma abstrata,

mas se materializam em práticas de gestão que dão visibilidade às entregas, fortalecem vínculos interpessoais e ampliam a colaboração

No campo acadêmico, ao integrar os campos de GP, GMO e SP, propõe-se um modelo teórico revisado que conecta práticas técnicas, indicadores, ciclos de vida, planos formais, a dimensões humanas, como: confiança, respeito e voz ativa. A proposta de um modelo teórico revisado e interdisciplinar contribui, portanto, para superar essa fragmentação e oferecer um quadro mais robusto para compreender a complexidade dos projetos de mudança. Outro avanço é a incorporação de evidências qualitativas oriundas do contexto brasileiro, ainda pouco representado nos estudos sobre SP e GMO, o que amplia o repertório científico disponível e oferece subsídios para análises comparativas e adaptações culturais de modelos.

Esta pesquisa traz importantes implicações sociais ao propor caminhos que conciliam eficiência organizacional e desenvolvimento humano. Ao evidenciar que a integração entre GP, GMO e SP fortalece a construção de organizações mais justas, seguras e inclusivas, os resultados apontam para a necessidade de ambientes de trabalho que estimulem a voz ativa, a confiança e o respeito mútuo. Tais condições ampliam o bem-estar, reduzem resistências e potencializam a produtividade sustentável, reforçando a centralidade de práticas de governança pautadas na transparência, na participação e na legitimidade. Isto posto, esta pesquisa se alinha com a atualização da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), por meio da Portaria MTE nº 1.419/2024, que apresenta obrigações legais para que as organizações incluam os riscos psicossociais no Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR), bem como tratem da saúde mental dos trabalhadores. Além disso, as discussões e ações propostas estão alinhadas com a ODS 8, que objetiva a promoção de um crescimento econômico sustentável baseado no trabalho digno.

A pesquisa também demonstra que projetos inovadores somente se consolidam de forma duradoura quando acompanhados por práticas humanas que favorecem a colaboração e a adesão, o que amplia não apenas a efetividade organizacional, mas também o impacto positivo para a sociedade com as mudanças promovidas pelos projetos. Ainda que os dados permitam identificar padrões relevantes, a pesquisa concentrou-se em entrevistas com um número específico de profissionais de GP e de GMO, o que restringe a generalização dos resultados.

Além disso, as percepções dos entrevistados estão situadas em determinados contextos organizacionais e culturais, limitando a extrapolação dos achados para todas as realidades de projetos ou setores. O estudo focou na interseção entre GP, GMO e SP. Outros fatores organizacionais como cultura nacional, políticas de diversidade e inclusão, ou estruturas de

poder não foram analisados em profundidade, embora possam influenciar fortemente a adoção de mudanças e a construção de ambientes psicologicamente seguros.

Por fim, os achados indicam a necessidade de aprofundamento teórico-empírico em três eixos. O primeiro refere-se à mensuração dos efeitos da SP em indicadores de sucesso de projetos e sustentabilidade das mudanças. Embora os resultados qualitativos mostrem que a SP favorece engajamento, confiança e voz ativa, ainda faltam métricas que permitam quantificar seu impacto em dimensões como prazo, custo, qualidade, adoção de sistemas e permanência das alterações no tempo. Desse modo, desenvolver instrumentos de avaliação e estudos longitudinais pode fortalecer a evidência empírica sobre o valor estratégico da SP.

O segundo eixo diz respeito à análise de como diferentes estilos de liderança modulam a relação entre SP e GMO. Os relatos indicaram que lideranças inclusivas fortalecem a SP, enquanto estilos autoritários a enfraquecem; no entanto, ainda é preciso compreender como abordagens distintas, como liderança transformacional, transacional ou situacional, influenciam a criação de ambientes psicologicamente seguros em diferentes tipos de mudança (emergenciais ou planejadas). Investigar essas variações pode ampliar a aplicabilidade do modelo e oferecer subsídios mais precisos para o desenvolvimento de líderes e patrocinadores de projetos.

Uma terceira frente promissora de investigação é analisar como a escolha metodológica potencializa ou restringe a criação de ambientes psicologicamente seguros. Estudar essas interações permitiria compreender, por exemplo, se metodologias ágeis favorecem mais rapidamente a reconstrução da SP em contextos de crise, ou se abordagens híbridas oferecem maior previsibilidade e SP em mudanças planejadas de grande escala. Também pode ser destacado a relevância de ampliar pesquisas sobre o papel moderador da SP em diferentes tipos de mudança, aprofundando a compreensão de seus impactos de longo prazo sobre a resiliência organizacional e o bem-estar dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

- Accenture. (2024). *A science-backed approach to change can double the success of transformation efforts*. Recuperado de <https://www.accenture.com>
- Abreu, M. C. S., Cunha, M. C., & Rebouças, S. M. P. (2013). Effects of personal characteristics on organizational commitment: Evidence from Brazil's oil and gas industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(20), 3831-3852.
- Agarwal, U. A., Avey, J., & Wu, K. (2022). How and when abusive supervision influences knowledge hiding behavior: Evidence from India. *Journal of Knowledge Management*, 26(1), 209–231.
- Akan, O.H., Jack, E.P. & Mehta, A. (2020), "Concrescent conversation environment, psychological safety, and team effectiveness: Examining a mediation model", *Team Performance Management*, Vol. 26 No. 1/2, pp. 29-51. <https://doi.org/10.1108/TPM-07-2019-0079>
- Alami, A., Zahedi, M., & Krancher, O. (2023). Antecedents of psychological safety in agile software development teams. *Information and Software Technology*, 162, 107267.
- Al Balushi, K. (2016). The use of online semi-structured interviews in interpretive research. *International journal of science and research (IJSR)*, 57(4), 2319-7064.
- Albrecht, S. L., Furlong, S., & Leiter, M. P. (2023). The psychological conditions for employee engagement in organizational change: Test of a change engagement model. *Frontiers in Psychology*, 14, 1071924.
- Alexandre, A. L., & Euflausino, M. A. (2023). Mudança organizacional: Revisão narrativa no contexto temporal de 2021-2023. Recuperado de <https://repositorio.ufms.br>
- Almeida, H. R., & da Costa Ramos Filho, A. (2019). Conceitos da gestão de mudanças organizacionais aplicados à efetividade do gerenciamento de projetos: um estudo com gerentes seniores. *Revista de Gestão e Projetos*, 10(2).
- Almeida, A. J. J. de, Vargas, S. O. de, & Santucci, K. T. T. (2023). Segurança psicológica no ambiente organizacional. *Anais do 21º Encontro Científico Cultural Interinstitucional*. Centro Universitário Fundação Assis Gurgacz. <https://www4.fag.edu.br/anais-2023/Anais-2023-119.pdf>
- Anand, A., Centobelli, P. & Cerchione, R. (2020), "Why should I share knowledge with others? A review-based framework on events leading to knowledge hiding", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 33 No. 2, pp. 379-399. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2019-0174>

- Anderson, D., & Anderson, L. A. (2010). How command and control as a change leadership style causes transformational change efforts to fail. Being First, Inc.
- Andrade, C. S. de, & Nascimento, M. M. R. do. (2020). A importância da gestão de mudanças para o sucesso dos projetos nas organizações. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 5(5), 62–74. Recuperado de <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/gestao-de-mudancas>
- Andrade, K. M. I. F. (2022). Sistema de informação em saúde: importância e desafios no uso de novas tecnologias no Hospital Regional Lindolfo Gomes Vidal.
- Annarelli, A., Catarci, T., & Palagi, L. (2024). The forgotten pillar of sustainability: Development of the S-assessment tool to evaluate organizational social sustainability. *arXiv*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2404.04077>
- Amorim, W. D. A. (2024). Tecnologias digitais da informação e comunicação em saúde: um estudo sobre o prontuário eletrônico do paciente como instrumento à gestão da informação nos hospitais de Maceió.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of change management*, 9(2), 127-142.
- Aziz, E. E., & Curlee, W. (2017, October). How successful organizations implement change: integrating organizational change management and project management to deliver strategic value. Project Management Institute.
- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 45–68.
- Bandeira, L. F. S. (2021). A mudança organizacional em uma universidade federal brasileira: Fatores relacionados à implementação de um setor na área de gestão.
- Barata, J. C., Lisboa, D., Bastos, L. C., & Neto, A. (2021, October). Agile requirements engineering practices: A survey in Brazilian software development companies. In *Brazilian Workshop on Agile Methods* (pp. 110-119). Cham: Springer International Publishing.
- Barbieri, J. C., & Cajazeira, J. E. R. (2009). *Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: Da teoria à prática*. São Paulo: Saraiva.
- Barbosa, R. G., & Pereira, T. N. F. (2023). A mudança organizacional: Uma revisão sistemática da literatura. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 22(1), e24224.
- Bardini, C., & Silva, N. (2019). Resiliência e mudança organizacional: uma revisão sistemática das possíveis relações entre os conceitos. *Perspectivas en Psicología: Revista de Psicología y Ciencias Afines*, 16(2), 15-29.

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Baxi, M. (2014). *Managing Change in a Healthcare Organization: Project or Operation?*. *PM World Journal*, 3(6).
- Beck, K., Beedle, M., Bennekum, A. V., et al. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. Recuperado de <https://agilemanifesto.org/>
- Bonfim, C., Silva, J. R., Arruda, L. M., Ribeiro, R. V., & Morgado, V. (2024). Gestão da mudança e seu impacto nas organizações. *Revista Ilustração*, 5(1), 209–216. <https://doi.org/10.46550/ilustracao.v5i1.264>
- Borges, J. G., & Carvalho, M. M. D. (2014). Critérios de sucesso em projetos: um estudo exploratório considerando a interferência das variáveis tipologia de projetos e stakeholders. *Production*, 25, 232-253.
- Bovo, P. J. D. L. B. (2024). Padronização para revisão administrativa de protocolos clínicos institucionais de hospital público terciário (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Bradley, B. H., Postlethwaite, B. E., Klotz, A. C., Hamdani, M. R., & Brown, K. G. (2012). Reaping the benefits of task conflict in teams: the critical role of team psychological safety climate. *Journal of applied psychology*, 97(1), 151.
- Braga, L. C., Magalhães Correia, A. M., Da Veiga, C. P., Barreto Miranda, A. L. B., Araújo Silva, N. G., & Gonçalves, H. S. (2024). Analysis of the Organizational Innovation Level: Evidence from Brazil. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 21(03), 2450019.
- Brancalion, F. N. M., & Lima, A. F. C. (2022). Gestão baseada em processos visando à melhoria dos resultados assistenciais e financeiros em Saúde. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 56, e20210333.
- Brassey, J., De Smet, A., Maor, D., & Rabipour, S. (2024). Developing a resilient, adaptable workforce for an uncertain future. McKinsey & Company.
- Bridges, W. (1991). *Managing transitions: Making the most of change*. Da Capo Press.
- Bryson, J. M. (2015). Strategic planning for public and nonprofit organizations. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition* (pp. 515-521). Elsevier Inc..

- Bučko, A.(2018) Protecting Reputation in Crisis: Case Study of Strategic Reputational Risk Management at Tesla Inc.
- Burnes, B. (2007). Kurt Lewin and the Harwood studies: The foundations of OD. *The Journal of Applied Behavioral Science, 43*(2), 213-231.
- Buvik, M., & Tkalich, A. (2022). Psychological safety in agile software development teams: Work design antecedents and performance consequences. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences.*<https://doi.org/10.24251/hicss.2022.880>
- Cameron, E., & Green, M. (2019). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. Kogan Page Publishers
- Clarke, P. A. (2009). Leadership, beyond project management. *Industrial and Commercial Training, 41*(4), 187-194.
- Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior, 30*(6), 709–729. <https://doi.org/10.1002/job.565>
- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviors in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science, 26*(1), 81–98. <https://doi.org/10.1002/sres.932>
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal, 22*(3), 250–260. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
- Carvalho-Freitas, M. N. D., & Marques, A. L. (2007). A diversidade através da história: a inserção no trabalho de pessoas com deficiência. *Organizações & Sociedade, 14*, 59-78.
- Carvalho, M. M. D., Lopes, P. V. B. V. L., & Marzagão, D. S. L. (2013). Gestão de portfólio de projetos: contribuições e tendências da literatura. *Gestão & Produção, 20*, 433-454.
- Carvalho, V. D. (2024). Papéis na organização, conflito trabalho-família, satisfação laboral e saúde mental de docentes em relação com o comprometimento organizacional afetivo. *Cadernos de Saúde Pública, 40*(10). <https://doi.org/10.1590/0102-311xpt143723>
- Castro, H. G. D., & Carvalho, M. M. D. (2010). Gerenciamento do portfólio de projetos (PPM): estudos de caso. *Production, 20*, 303-321.
- Cavazotte, F. de S. C. N., Moreno Jr., V. de A., & Turano, L. M. (2015). Cultura de aprendizagem contínua, atitudes e desempenho no trabalho: Uma comparação entre

- empresas do setor público e privado. *Revista de Administração Pública*, 49(6), 1555–1578. <https://doi.org/10.1590/0034-7612136534>
- Chai, M., Chen, J., Liu, P., & Foster, W. (2025). Ambidextrous innovation, organizational resilience, and the high-quality development of enterprises: A dynamic analysis based on the enterprise life cycle. *Sustainability*, 17(8), 3325.
- Charmaz, K. (2006). Constructing Grounded Theory: a practical guide through qualitative analysis. 2a ed., Sage.
- Chie Integrates. (2022). Segurança psicológica e diversidade cognitiva nas organizações. *Cadernos Chie*, 1, 10–25.
- Chieffi, A. L., & Barata, R. B. (2009). Judicialização da política pública de assistência farmacêutica e eqüidade. *Cadernos de Saúde Pública*, 25, 1839-1849.
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.
- Chu, R. A., & Wood Jr, T. (2008). Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local?. *Revista de Administração Pública*, 42, 969-991.
- Ciric Lalic, D., Lalic, B., Delić, M., Gracanin, D., & Stefanovic, D. (2022). How project management approach impacts project success? From traditional to agile. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(3), 494–521. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2021-0108>
- CNS (2022). *Resolução nº 674 de 06/05/2022 que “Dispõe sobre a tipificação da pesquisa e a tramitação dos protocolos de pesquisa no Sistema CEP/Conep”*. Ministério da Saúde, Conselho Nacional de Saúde, publicado no Diário Oficial da União em 25/10/2022, edição 203, seção: 1, página 65. https://www.in.gov.br/web/dou/-/resolucao-n-674-de-6-de-maio-de-2022-*-438595738
- Conforto, E. C., Salum, F., Amaral, D. C., da Silva, S. L., & de Almeida, L. F. M. (2014). Can agile project management be adopted by industries other than software development? *Project Management Journal*, 45(3), 21–34. <https://doi.org/10.1002/pmj.21410>
- Costa, I. D. S. A. D., & Tavares, E. M. (2024). A Liderança Vai Embora, e Agora? Mudança Organizacional em um Parque Tecnológico. *Revista de Administração Contemporânea*, 28, e230087.
- Costa Júnior, R. A., & Nunes, T. S. (2023). O impacto da transformação ágil na cultura organizacional: Das práticas e valores organizacionais à gestão da mudança. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 28, e29487. <https://doi.org/10.1590/1981-5344/29487>

- 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, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4^a ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4^a ed.). Sage Publications.
- Cruz, R. M., Borges-Andrade, J. E., De Andrade, A. L., Moscon, D. C. B., Esteves, G. G. L., Viseu, J., López-Nuñez, M. I., Abacar, M., Kienen, N., Barros, S. C., Knapik, J., Cassiano, S., & Porto, J. B. (2023). Processos de mudança nas organizações: Desafios e impactos [Editorial]. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 23(4), I–III. <https://doi.org/10.5935/rpot/2023.4.editorial>
- Cunha, J., Silva, L., Martens, C., Montoni, L., & Pedrosa, N. (2022). Absorptive Capacity in Information Technology Projects: A Multiple Case Study in the Telecommunication Industry. *International Journal of Project Organisation and Management*.
- Damian, I. P. M., Valentim, M. L. P., & Oliveira, M. L. (2022). Planejamento de processos de mudança nas dimensões da cultura organizacional. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 12(1), 97–116. Recuperado de <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/60251>
- da Silva Arestides, L., Silva, M., & Pacheco, B. C. S. (2024). Trabalho remoto: desafios e oportunidades da gestão de pessoas. *Revista Foco*, 17(11), e6783-e6783.
- da Silva, H. J., & de Oliveira Dias, R. A. (2024). Compliance e integridade na governança de projetos. *Revista Foco*, 17(1), e4148-e4148.
- 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.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2000). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
- de Andrade, S. M., Fischer, A. L., & Stefano, S. R. (2015). Confiança organizacional e interpessoal como uma dimensão de clima organizacional. *Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS*, 12(2), 155-166.
- de Carvalho, M. M. (2011). Sistemas de indicadores de desempenho em projetos. *Revista de Gestão e Projetos*.

- de Lima, D. P., & da Silva, A. D. F. (2021). Importância da Motivação para a Satisfação dos Colaboradores e Crescimento Organizacional: um estudo com Funcionários de Empresas situadas na Cidade de Vitória de Santo Antão (PE). *Revista Vianna Sapiens*, 12(2), 34-34.
- de Oliveira Rocha, M., De Paula, E. R., Messias, J. C. C., Ambiel, R. A. M., & Junior, J. M. (2024). Impacto da liderança na segurança psicológica em organizações: scoping review. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 14(3), 418-441.
- de Rezende Guerra, S., Bilessimo, S. M. S., de Sá Freire, P., Gruber, V., & da Silva, S. M. (2016). Metodologias de Gestão de Projetos de Inovação: uma análise bibliométrica sobre a produção científica relacionada. *Revista Administração em Diálogo-RAD*, 18(3), 119-138.
- Dechen Silva, A., & Demite Gonçalves de Freitas, A. (2024). Segurança psicológica nas organizações: Uma perspectiva do cenário atual. *Revista E&S*, 5(2024). <https://doi.org/10.22167/2675-6528-20230122>
- Dietl, J. E., Derksen, C., Keller, F. M., & Lippke, S. (2023). Interdisciplinary and interprofessional communication intervention: how psychological safety fosters communication and increases patient safety. *Frontiers in psychology*, 14, 1164288.
- Dougherty, D. (1990). Understanding new markets for new products. *Strategic management journal*, 59-78.
- Duhigg, C. (2016). What Google learned from its quest to build the perfect team. *The New York Times Magazine*. Recuperado de <https://www.nytimes.com>
- Dyer, J. (2023, July 27). Quando se quer inovação, segurança psicológica e honestidade intelectual devem caminhar juntas. *MIT Sloan Management Review Brasil*.
- Dynamica. (2022). O ciclo da mudança organizacional: Os 5 As da mudança. *Dynamicaconsultoria.com.br*.
- D'Oliveira, L. M. (2014). *Modelo estratégico de gestão de pessoas e resiliência organizacional: uma análise do processo de mudança de uma empresa brasileira de energia* (Doctoral dissertation, Dissertação de Mestrado).
- Eder, S., Conforto, E. C., Amaral, D. C., & Silva, S. L. (2015). Diferenciando as abordagens tradicional e ágil de gerenciamento de projetos. *Produção*, 25(3), 482–497. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132014005000021>
- Schein, E. H. (1993). *On dialogue, culture, and organizational learning*. *Organizational dynamics*, 22(2), 40-52.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.

- Edmondson, A. C. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. In R. Kramer & K. Cook (Eds.), *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches* (pp. 239–272). Russell Sage Foundation.
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
- 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.
- 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.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing.
- Emmett, J., Schrah, G., Schrimper, M., & Wood, A. (2021). Psychological safety and the critical role of leadership development.
- Eskerod, P., & Jepsen, A. L. (2013). Project stakeholder management. Project Management Institute. Recuperado de <https://www.pmi.org/learning/library/stakeholder-theory-peer-reviewed-journals-6508>
- Explorance. (2021). The Great Retention: How listening to employee feedback drives engagement and outcomes. https://assets.ctfassets.net/gglcrkh42iaf/4p5oCKSr4pmGQvCoIRvkWV/bb55ea6bce1338e17f389dfceb45506d/Whitepaper_Great-Retention_27MAY22-RL.pdf
- Fischer, A. L. (2002). Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. Gente.
- Feliciano, F. K., Alvez, J. K., Willerdeing, I. A. V., dos Santos, Á., & Lapolli, É. M. (2018, September). A importância da Gestão por Indicadores de Desempenho para a competitividade organizacional. In Congresso Nacional de Inovação e Tecnologia.
- Fetzner, M. A. de M., & Freitas, H. M. R. de. (2012). Repensando questões sobre mudança, afeto e resistência na implementação de SI. REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre), 18(1), 1–26. <https://doi.org/10.1590/s1413-23112012000100001>
- Fleury, M. T. L. (2010). Cultura organizacional e mudança. Revista Debates GVsaúde, (10), 11-12.

- Floriani, E. V., & Steil, A. V. (2021). Processos de aprendizagem em equipe de projeto que utiliza metodologia ágil. *Revista de Gestão e Projetos*, 12(1), 149-171.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165.
- Furtado, L., Carvalho, J. C. D., & Sobral, F. (2024). INCLUSIVE LEADERSHIP: PUSHING THE FIELD FORWARD. *Revista de Administração de Empresas*, 64(5), e2023-0511.
- Gadelha, C. A. G., & Costa, L. S. (2012). Saúde e desenvolvimento no Brasil: avanços e desafios. *Revista de Saúde Pública*, 46, 13-20.
- Gallo, A. (2023). What is psychological safety at work? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org>
- Garfein, S., Horney, N. F., & Nelson, M. (2013). *Managing change in organizations*. Project Management Institute.
- Gartner. (1995). *Hype cycle for emerging technologies*. Gartner Research.
- Gartner. (2024). *Organization Design and Change Management Primer for 2024*. <https://www.gartner.com/en/documents/5136131>
- Ghosh, K., Scerri, M., & Manfreda, A. (2025, February). Understanding emotional labour of neurodivergent hospitality employees: Phenomenological insights. In *CAUTHE 2025 Conference Proceedings: Transforming Tomorrow: Leveraging Opportunities to Create Change in Tourism, Hospitality and Events* (pp. 698-700). Brisbane: Council for Australian University Tourism and Hospitality Education.
- Gibson, R., Armstrong, A., Till, A., & McKimm, J. (2017). Learning from error: Leading a culture of safety. *British Journal of Hospital Medicine*, 78(7), 402-406.
- Gomes, R. J. L., Silva, L. F., Costa, P. R., & Oliveira, P. S. G. (2024). Digital technologies and knowledge management in project context: A systematic literature review. *Knowledge Management Research & Practice*, 1-16. <https://doi.org/10.1080/14778238.2024.2419894>
- Great Place to Work Brasil. (2022). *Tendências de gestão de pessoas 2022*. <https://conteudo.gptw.com.br/tendencias-de-gestao-de-pessoas-2022>
- Godoi, C. K., Bandeira-de-Mello, R., & Silva, A. D. (2010). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva.
- Gomber, P., Koch, J. A., & Siering, M. (2017). Digital Finance and FinTech: current research and future research directions. *Journal of business economics*, 87(5), 537-580.

- Grützmann, A., Zambalde, A. L., & Bermejo, P. H. D. S. (2019). Innovation, new product development and internet technologies: study in Brazilian companies. *Gestão & Produção*, 26, e1451.
- Guerra, N. (2023). O impacto da segurança psicológica no crescimento das organizações. <https://www.sousegura.org.br/Artigo/o-impacto-da-seguranca-psicologica-no-crescimento-das-organizacoes>
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82.
- Guimarães, S. K. (2017). Transformações científicas e tecnológicas e implicações econômico-sociais. *Sociologias*, 19, 16–29. <https://doi.org/10.1590/15174522-019004601>
- Gupta, P., Pradeth, M. U., & Arya, S. (2025) Impact of Digital Technology Interventions on Organizational Change Management.
- Hagebakken, G., Olsen, T. H., & Solstad, E. (2020). Success or failure? Making sense of outcomes in a public sector change project. *Journal of Management & Organization*, 1–17. <https://doi.org/10.1017/jmo.2020.19>
- Hartley, J. L., & Sawaya, W. J. (2019). Tortoise, not the hare: Digital transformation of supply chain business processes. *Business Horizons*, 62(6), 707-715.
- Hastwell, C. (2023, novembro 27). O que é segurança psicológica no trabalho e como os líderes podem construir ambientes seguros. *Great Place to Work*. <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/o-que-e-seguranca-psicologica-no-trabalho/>
- Heimbürger, A. (2018, maio 24). When cultures meet: Modelling cross-cultural knowledge spaces. *ArXiv.org*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.1805.09635>
- Hennel, P., & Rosenkranz, C. (2020). Investigating the “Socio” in Socio-Technical Development: The Case for Psychological Safety in Agile Information Systems Development. *Project Management Journal*, 52(1), 875697282093305. <https://doi.org/10.1177/8756972820933057>
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474–487. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.474>
- Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government, and our community*. Prosci Learning Center Publications.
- Ho-Dac, N. N., Kumar, M., & Slotegraaf, R. J. (2020). Using product development information to spur the adoption of continuous improvement products. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(6), 1156–1173. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00730-6>

- Hobfoll, S. E., & Lilly, R. S. (1993). Resource conservation as a strategy for community psychology. *Journal of community psychology*, 21(2), 128-148.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. SAGE Publications.
- Holten, A.-L., Hancock, G. R., & Bøllingtoft, A. (2020). Studying the importance of change leadership and change management in layoffs, mergers, and closures. *Management Decision*, 58(3), 393–409.
- Hornstein, H. A. (2015). The integration of project management and organizational change management is now a necessity. *International journal of project management*, 33(2), 291-298.
- Horta, P., Demo, G., & Roure, P. (2012). Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 16, 566-585.
- IHI - Institute for Healthcare Improvement. (2024). *Quadro da Psicologia da Mudança*. <https://www.ihi.org>
- Instituto Internacional em Segurança Psicológica (IISP). (2024). Falta de segurança psicológica nas empresas é uma das maiores preocupações. <https://segurancapsicologica.com/>
- InvGate. (2025, julho). What is Organizational Change Management (OCM)? InvGate. <https://invgate.com/itsm/change-management/organizational-change-management>
- Ismail, I. (2025). Strategi manajemen konflik di tempat kerja: Dampaknya terhadap kesejahteraan karyawan dan kinerja organisasi. *Al-Dyas*, 4(1), 1–12. <https://doi.org/10.58578/aldyas.v4i1.4636>
- Ivić, I., & Cerić, A. (2024). Mitigation Measures for Information Asymmetry between Participants in Construction Projects: The Impact of Trust. *Sustainability*, 16(16), 6808.
- Junior, P. C. R., De Oliveira, A. R., & Fujihara, R. K. (2016). Driving factors of organizational innovation. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 12(6), 330-343.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kharchenko, N., Bolshaya, O., Shkolyar, S., & Strozhuk, V. (2024). Methods of overcoming psychological barriers in the process of project management. *Vitoki pedahohichnoi maisternosti*, 34, 45–58. <https://doi.org/10.33989/2075-146x.2024.34.318140>
- Kark, R., & Carmeli, A. (2009). Alive and creating: The mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 785–804.

- Kerbes, J., Silva Junior, O. F. P. da, & Marinho, S. V. (2023). Desbravando o futuro do gerenciamento de projetos: tendências e oportunidades emergentes no contexto brasileiro. *Revista de Gestão e Projetos*, 14(3), 111–131. <https://doi.org/10.5585/cep.v14i3.25028>
- Kerzner, H. (2022). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (13^a ed.). Wiley.
- Kim, S., Lee, H., & Connerton, T. P. (2020). How Psychological Safety Affects Team Performance: Mediating Role of Efficacy and Learning Behavior. *Frontiers in Psychology*, 11(1581). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01581>
- Koilakonda, R. R. (2024). Enhancing user experience during organizational transformations: Strategies for effective change management and user adoption. *International Journal of Science and Research*. <https://doi.org/10.21275/SR24618105618>
- Kostopoulos, K. C., & Bozionelos, N. (2011). Team Exploratory and Exploitative Learning: Psychological Safety, Task Conflict, and Team Performance. *Group & Organization Management*, 36(3), 385–415. <https://doi.org/10.1177/1059601111405985>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Kramer, R. (2007). Leading Change. *The Manager's Musings*, 39, 38.
- Kuschnir, R., & Chorny, A. H. (2010). Redes de atenção à saúde: contextualizando o debate. *Ciência & Saúde Coletiva*, 15, 2307-2316.
- Kuzma, E. L., D oliveira, S. L. D., & Silva, A. Q. (2017). Competências para a sustentabilidade organizacional: uma revisão sistemática. *Cadernos EBAPE.BR*, 15(spe), 428–444. <https://doi.org/10.1590/1679-395160726>
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method, and reality in social science. *Human Relations*, 1(2), 5-41.
- Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71–92. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176>
- Linares, I. M. P., Alves, M. F. R., Tristão, R. L., & Amaral, D. C. (2019). Aderência entre práticas de gerenciamento de projeto e fatores críticos ambientais em empresas de biotecnologia. *Gestão & Produção*, 26(2), e2269. <https://doi.org/10.1590/0104-530X2269-19>
- Liu, W., Song, Z., Li, X., & Liao, Z. (2017). Why and when leaders' affective states influence employee upward voice. *Academy of Management Journal*, 60(1), 238–263. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.1082>

- Liu, Y., & Keller, R. T. (2021). How Psychological Safety Impacts R&D Project Teams' Performance. *Research-Technology Management*, 64(2), 39–45. <https://doi.org/10.1080/08956308.2021.1863111>
- Liu, Y., Keller, R. T., & Bartlett, K. R. (2021). Initiative climate, psychological safety and knowledge sharing as predictors of team creativity: A multilevel study of research and development project teams. *Creativity and Innovation Management*. <https://doi.org/10.1111/caim.12438>
- Lizarelli, F. L., & Toledo, J. C. D. (2016). Práticas para a melhoria contínua do Processo de Desenvolvimento de Produtos: análise comparativa de múltiplos casos. *Gestão & Produção*, 23, 535-555.
- Lundin, R. A. (2016). Project society: Paths and challenges. *Project Management Journal*, 47(4), 7–15. <https://doi.org/10.1177/875697281604700402>
- Lumenalta. (2025, janeiro 6). 11 effective change management strategies. Lumenalta. <https://lumenalta.com/insights/11-effective-change-management-strategies>
- Lojaničić, R., Lojaničić, D., & Živanović, N. (2022). FACTORS OF ORGANIZATIONAL OPERATIONS IN THE FOCUS OF CONTROLLING AND MARKET CHANGE. *FBIM Transactions*, 10(1), 62-69.
- Lozano, R. (2024). Organisational Change Management for Sustainability. In *Organisational Change Management for Sustainability* (pp. 71-91). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Maas, J.-B., van Fenema, P.C. and Soeters, J. (2016), "ERP as an organizational innovation: key users and cross-boundary knowledge management", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 20 No. 3, pp. 557-577.
- Machado, L. C. P., & Neiva, E. R. (2017). Práticas de gestão da mudança: Impacto nas atitudes e nos resultados percebidos. *Revista Psicologia, Organizações E Trabalho*, 17(1), 22–29. <https://doi.org/10.17652/rpot/2017.1.12157>
- Martins, L. D., Athanazio, R. C. S., Franco, G. P., Paes, A. C. dos S., & Bagno, R. B. (2023). Sistema da gestão da inovação e transformação digital: Em busca de uma abordagem integrada. *Revista Brasileira de Inovação*, 22, e023007. <https://doi.org/10.20396/rbi.v22i00.8669375>
- Martins, T. H., & da Silva, A. B. (2017). Práticas de gestão da mudança: Impacto nas atitudes e nos resultados percebidos. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, 17(1), 3–12. https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572017000100003

- Masoud, R. M., Mostafa, R. M., Khattab, A. A., Ahmed, A. M. H. A., & Wahib, R. (2023). Assessing the transformative impact of tesla's strategic change interventions and technology implementation on the electric vehicle and clean energy industries.
- McKinsey & Company. (2020). *The COVID-19 recovery will be digital: A plan for the first 90 days.* <https://www.mckinsey.com>
- McKinsey & Company. (2021). *Psychological safety and the critical role of leadership in uncertain times.*
- Medeiros, J. J., & Varela, M. L. R. (2015). Identificação de relações entre melhoria contínua e inovação de produtos e processos por meio de revisão bibliográfica sistemática. *Gestão & Produção*, 22(3), 509–524.
- Mello, C.H.P.; Silva, C.E.S; Souza, J.F., (2006). Desenvolvimento de novos produtos e gerenciamento de projetos: Um estudo exploratório dos aspectos sinérgicos. Trabalho apresentado no XIII Simpósio de Engenharia de Produção (SIMPEP), Bauru, SP, Brasil, 6-8 de novembro. Recuperado de <http://simpep.feb.unesp.br>
- Mendonça, C. M. C., Andrade, A. M. V., & Sousa Neto, M. V. (2018). Uso da IoT, Big Data e inteligência artificial nas capacidades dinâmicas. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 12(1), 131. <https://doi.org/10.12712/rpca.v12i1.1120>
- 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.
- Mognhol, M. P., Cichoski, J. S., & Vieira, L. M. (2019). Fatores críticos de sucesso na gestão de mudanças organizacionais: Uma revisão sistemática da literatura. *Anais do Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção*. https://abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_295_1664_38316.pdf
- Moraes, W. D. (2022). Competências individuais e prontidão para mudança organizacional frente à transformação digital no setor financeiro. *REPAE – Revista Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia*, 8(3). <https://www.repaeanline.com.br/index.php/REPAE/article/download/308/242>
- Moretti, I. C., Junior, A. B., & Spak, M. D. S. (2013). Analysis of Brazilian scientific production in post-graduate engineering production: Reference models for product development process. *ESPACIOS*, 34(3).
- Morfaki, C., & Morfaki, A. (2022). Managing workforce diversity and inclusion: A critical review and future directions. *International Journal of Organizational Leadership*, 11(4), 426–443.

- Morris, P. W. G. & DeLapp, S. E. (1983). Managing change through project management. *Project Management Quarterly*, 14(2), 60–70.
- Motta, F. C. P., & Vasconcelos, F. C. (2002). *Teoria geral da administração*. Thomson Learning.
- Munck, L. (2015). Gestão da sustentabilidade em contexto organizacional: Integrando sensemaking, narrativas e processo decisório estratégico. *Organizações & Sociedade*, 22(75), 521–538. <https://doi.org/10.1590/1984-9230753>
- Nahid, O. F., Rahmatullah, R., Al-Arafat, M., Enamul Kabir, M., & Dasgupta, A. (2024). Risk mitigation strategies in large scale infrastructure project: A project management perspective.
- Neiva, E. R., & Paz, M. das G. T. da. (2012). Percepção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade organizacional. *Revista de Administração*, 22–37.
- Neiva, E. R., & Paz, M. das G. T. da. (2007). Percepção de mudança organizacional: um estudo em uma organização pública brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(1), 31–52. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552007000100003>
- Negara, A. I. S., Helmi, M. F., Wijaya, A. T., & Madistriyatno, H. (2023). How important psychological safety is in supporting strategic management to achieve success: A narrative literature review. *Open Access Indonesia Journal of Social Sciences*, 6(5), 1083-1091.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Niesheva, A., Vasylieva, T., Kutsenko, V. I., & Nebaba, N. (2023). Management of market launching of a new product (on the example of the cosmetic products market). *Herald of Khmelnytskyi National University Economic Sciences*. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-21>
- Nugroho, M. A. (2018). The effects of collaborative cultures and knowledge sharing on organizational learning. *Journal of Organizational Change Management*, 31(5), 1138-1152.
- O'Donovan, R., & McAuliffe, E. (2020). A systematic review of factors that enable psychological safety in healthcare teams. *International Journal for Quality in Health Care*, 32(4), 240–250. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzaa025>

- Oliveira, L. R. de, Medeiros, R. M., Terra, P. de B., & Quelhas, O. L. G. (2011). Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações. *Production*, 22(1), 70–82. <https://doi.org/10.1590/s0103-65132011005000062>
- Oliveira, M. A., & Costa, L. R. (2023). Impacto da liderança na segurança psicológica em organizações: Scoping review. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 12(4), 45-60. Recuperado de <https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/view/61013>
- Onukwulu, E. C., Dienagha, I. N., Digitemie, W. N., Egbumokei, P. I., & Oladipo, O. T. (2025). Enhancing Sustainability through Stakeholder Engagement: Strategies for Effective Circular Economy Practices. *South Asian Journal of Social Studies and Economics*, 22(1), 135-150.
- Oreg, S. (2018). Resistance to change and performance: Toward a more even-handed view of dispositional resistance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(1), 88-107.
- Orlandi, T. R., Dantas, F. S., & Souza Neto, J. (2020). The use of portfolio management for strategic alignment-a survey with Brazilian companies. *JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management*, 17, e202017004.
- Osman-Gani, A. M., & Jacobs, R. L. (2004). Institutionalization of Organizational Change: A Study of HRD Interventions in Singaporean, US, Japanese, and German Companies. Online Submission.
- Paschoiotto, W. P., Cunha, C. J. C. de A., & Silva, S. M. da. (2024). Liderança no processo de inovação colaborativa no setor público: uma revisão integrativa. *Revista de Administração Pública*, 58, e2023. <https://doi.org/10.1590/0034-761220230037>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). SAGE.
- Pereira, M. T., & Chaves, M. (2024). Segurança Psicológica no Trabalho Remoto: Fatores Influenciadores para Profissionais de Tecnologia da Informação. *Revista Psicologia Organizações E Trabalho*, 24, 1–12. <https://doi.org/10.5935/rpot/2024.25380>
- Perides, M. P. N., Vasconcellos, E. P. G. de, & Vasconcellos, L. (2020). A gestão de mudanças em projetos de transformação digital: estudo de caso em uma organização financeira. *Revista de Gestão E Projetos*, 11(1), 54–73.
- Pessoa, C. I. P., Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Rebelo, T. (2018). Liderança transformacional e a eficácia grupal: O papel mediador dos comportamentos de suporte. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 35(1), 15–28. <https://doi.org/10.1590/1982-02752018000100003>

- Petrov, S., Oprea, B., & Opriuc-Dan, C. (2023). Psychological safety and job performance: the mediating role of work engagement and job crafting. *Psihologia Resurselor Umane*, 21(2).
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794. <https://doi.org/10.2307/259206>
- Pieterse, J. H., Caniëls, M. C., & Homan, T. (2012). Professional discourses and resistance to change. *Journal of Organizational Change Management*, 25(6), 798-81
- Pimentel-Rodrigues, L. M. G., & da Silva, L. F. (2020). Influence of sponsor's management style in project prioritization. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 13(3), 430-450.
- Pimentel, A. J. M., & Silva Filho, V. G. (2024). Gestão da mudança e a implementação de novas estratégias administrativas. *Revista de Finanças e Transformação Administrativa*. Recuperado de <https://revistaft.com.br/gestao-da-mudanca-e-a-implementacao-de-novas-estrategias-administrativas/>
- PMI e Agile Alliance. (2017). *Agile practice guide*. Project Management Institute.
- Pollock, A., & Berge, E. (2018). How to do a systematic review. *International Journal of Stroke*, 13(2), 138-156.
- 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.
- Presbitero, A., & Toledano, L. S. (2018). Global team members' performance and the roles of cross-cultural training, cultural intelligence, and contact intensity: the case of global teams in IT offshoring sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(14), 2188-2208.
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico* (2^a ed.). Editora Feevale.
- Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). Project Management Institute.
- Project Management Institute (PMI). (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (6th ed.). Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Project Management Institute. (PMI, 2023). The evolution of PMOs: Delivering value through xMOs (PMI & PwC Global Survey on Transformation and Project Management). Project

- Management Institute. <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/the-evolution-of-pmos-delivering-value-through-xmos.pdf>
- Prosci. (2017). *Change management: The people side of change*. Prosci.
- Prosci. (2023, June 8). Integrating change management and project management. Prosci. <https://www.prosci.com/blog/integrating-change-management-and-project-management>
- Prosci. (2024). *Metrics for measuring change management success*. Prosci Blog. Recuperado de <https://www.prosci.com>
- 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.
- Rider, C., Ferrère, A., Belovai, Z., Guadalupe, M., & Englmaier, F. (2023, March 27). Proven tactics for improving teams' psychological safety. *MIT Sloan Management Review*.
- Reiff, J., & Schlegel, D. (2022). Hybrid project management – a systematic literature review. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 10(2), 45–63. <https://aisel.aisnet.org/ijispdm/vol10/iss2/4/>
- Richardson, B. (2012). Managing the people side of change: a systematic approach. Paper presented at PMI® Global Congress 2012—North America, Vancouver, British Columbia, Canada. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Riedl, W., Brown, A., & Rausenberger, J. (2024). An “Agile” project planning course: Learning by doing in process engineering education. *Education for Chemical Engineers*, 48, 15-21.
- Rocha, D. D (2025). A Gestão da Mudança: Há resistência organizacional à mudança?. ResearchGate. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.19046.54089>
- Rocha, M. D. O. (2024). Segurança psicológica como fator motivador de trabalhadores da saúde.
- Rosamilha, N. J., & da Silva, L. F. (2025). The project manager of tomorrow: Knowledge and competencies for a globalised and digital future. In *Project management for European, Asian and African practitioners—Theory and technique examples in selected professions* (pp. 43-58). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Ruiz, V. S., & Araujo, A. L. L. de. (2012). Saúde e segurança e a subjetividade no trabalho: Os riscos psicossociais. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 37(125), 170–180. <https://doi.org/10.1590/s0303-76572012000100020>

- Saetren, G. B., & Laumann, K. (2017). Organizational change management theories and safety: A critical review. *Safety Science Monitor*, 20(1), 1–10. https://oshwiki.osha.europa.eu/sites/oshwiki/files/2022-03/V20i1art2_Saetren_Laumann_ny.pdf
- Saldaña, J. (2021). The coding manual for qualitative researchers. The coding manual for qualitative researchers, 1-440.
- Santos, M. C. A. dos. (1990). A lição de Heráclito. *Trans/Form/Ação*, 13, 1–9. <https://doi.org/10.1590/S0101-31731990000100001>
- Santos, M. S. S. (2014). Gestão da mudança organizacional: Uma revisão teórica. *Repositório FGV*. <https://repositorio.fgv.br>
- Santos, T. B. S., Moreira, A. L. A., Suzart, N. A., & Pinto, I. C. de M. (2020). Gestão hospitalar no Sistema Único de Saúde: problemáticas de estudos em política, planejamento e gestão em saúde. *Ciência & Saúde Coletiva*, 25(9), 3597–3609. <https://doi.org/10.1590/1413-81232020259.33962018>
- Schein, E. H., & Bennis, W. G. (1965). *Personal and organizational change through group methods: The laboratory approach*. Wiley.
- Schilling, R. P. (2025). A TRANSFORMAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS COM IA: DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA PMES BRASILEIRAS. *Revista Tópicos*, 3(21), 1-12.
- Sebrae. (2024). Entenda o impacto das novas gerações no comportamento de compra. *Sebrae*. Recuperado de <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/entenda-o-impacto-das-novas-geracoes-no-comportamento-de-compra>
- Serpa, P. M. R. (2006). *Fatores críticos de sucesso na implementação do SAP R/3 na Petrobras* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal do Ceará. <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/21433>
- Serrador, P., & Pinto, J. K. (2015). Does agile work? A quantitative analysis of agile project success. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1040–1051.
- Sheth, A., & Sinfield, J. V. (2020). Simulating self-organization during strategic change: Implications for organizational design. *ArXiv*. <https://doi.org/10.48550/arxiv.2007.08521>
- Silva, D.A., & Freitas, A. D. G. (2024). Segurança psicológica nas organizações: Uma perspectiva do cenário atual. *Revista E&S*, 5, e20230122. <https://revistaes.com.br/gestao/edicao-atual-gestao/seguranca-psicologica-nas-organizacoes-uma-perspectiva-do-cenario-atual/>

- Silva, F. S. (2017). O impacto das mudanças nas organizações: A importância da gestão de mudança. *Repositório PGSSCogna*. <https://repositorio.pgsscogna.com.br>
- Silva, J. (2024). Inovação organizacional: A cultura de inovação como estratégia para competitividade e sustentabilidade nos negócios. *Revista Tópicos*, 2(11). ISSN 2965-6672.
- Silva, S. N., Mello, N. F. D., Ribeiro, L. R., Silva, R. E. D., & Cota, G. (2024). Implementação de tecnologias em saúde no Brasil: análise de orientações federais para o sistema público de saúde. *Ciência & Saúde Coletiva*, 29, e00322023.
- Silva, M., Franz, L., & Bemvenuti, R. (2023). Influência da organização do trabalho nos riscos psicossociais: Uma revisão sistemática da literatura. *Revista Portuguesa de Saúde Ocupacional online*, 16.
- Silvestre, H. C., Gomes, R. C., Lamba, J. R., & Correia, A. M. (2018). Implementation of Brazil's energy policy through the national oil company: From institutional chaos to strategic order. *Energy policy*, 119, 87-96.
- Sirkin, H. L., Keenan, P., & Jackson, A. (2005). The hard side of change management. *Harvard Business Review*, 83(10), 108–118.
- Smet, A. D., Rubenstein, K., Schrah, G., & Vierow, M. (2021, April 12). Segurança psicológica e o papel crucial do desenvolvimento da liderança. *McKinsey & Company*.
- Souza, R., Monfre, G., & Graziosi, S. (2024). Sistemas ERP e sua Implementação em PMEs Brasileiras: Vantagens, Barreiras e Estratégias para o Sucesso.
- Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752-788.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). Basics of qualitative research techniques
- Sutherland, J., & Schwaber, K. (2011). *Scrum Guide*. <https://scrumguides.org>
- Teece, D., & Pisano, G. (1998). The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction. In Technology, Organization, and Competitiveness (pp. 193–212). <https://doi.org/10.1093/0198290969.003.0006>
- Teixeira, R., Scafuto, I. C., Ruas, R. L., Serra, F. R., & Rossetto, C. R. (2025). Learning Processes in Absorptive Capacity in Project-Based Organizations. *SAGE Open*, 15(2), 21582440251336555. <https://doi.org/10.1177/21582440251336555>
- Thesing, T., Feldmann, C., & Burchardt, M. (2021). Agile versus waterfall project management: Decision model for selecting the appropriate approach to a project. *Procedia Computer Science*, 181, 746–756. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.227>

- Thorgren, S., & Caiman, E. (2019). The Role of Psychological Safety in Implementing Agile Methods across Cultures. *Research-Technology Management*, 62(2), 31–39. tandfonline. <https://doi.org/10.1080/08956308.2019.1563436>
- Toledo, J. C. D., Silva, S. L. D., Mendes, G. H. S., & Jugend, D. (2008). Fatores críticos de sucesso no gerenciamento de projetos de desenvolvimento de produto em empresas de base tecnológica de pequeno e médio porte. *Gestão & Produção*, 15, 117-134.
- Tornjanski, V., Čudanov, M., & Săvoiu, G. (2020). Integration of project and organizational change management: towards sustainable value creation. *Econophysics, Sociophysics & Other Multidisciplinary Sciences Journal (ESMSJ)*, 9(1), 29-34.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222.
- Turner, J. R. (2016). *Gower handbook of project management* (5th ed.). Routledge.
- Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change: what is the role of employees' stress and commitment?. *Employee relations*, 27(2), 160-174.
- Vedres, B., & Vásárhelyi, O. (2023). Inclusion unlocks the creative potential of gender diversity in teams. *Scientific Reports*, 13(1), 13757.
- Venkataraman, R. R., & Pinto, J. K. (2023). Project needs assessment, concept development, and planning. In R. R. Venkataraman & J. K. Pinto (Eds.), *Cost and value management in projects* (Chap. 2). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781394207190.ch2>
- Verwijs, C., & Russo, D. (2023). The double-edged sword of diversity: How diversity, conflict, and psychological safety impact software teams. *IEEE Transactions on Software Engineering*, 50(1), 141-157.
- WalkMe Team. (2024, January 15). Change management statistics you need to know in 2024. WalkMe. <https://www.walkme.com/blog/change-management-statistics/>
- Watt, A., Barron, M., & Barron, A. (2020). Chapter 7: Project initiation. In Project management (Open Textbook). BCcampus. Recuperado de <https://opentextbc.ca/projectmanagement/chapter/chapter-7-project-initiation-project-management/>
- Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2012). Mergers and acquisitions process: The use of corporate culture analysis. *Cross Cultural Management*, 19(3), 288–303. <https://doi.org/10.1108/13527601211247053>
- West, D. (2017). *Project Sponsorship: An essential guide for those sponsoring projects within their organizations*. Routledge.

- Westover, J. (2024). Fostering a culture of vulnerability at work. *Human Capital Leadership Review*. Advance online publication. <https://doi.org/10.70175/hclreview.2020.15.1.11>
- Wittmann, M. L., Wittmann, M. B., & da Fontoura, F. B. B. (2024). Teoria da complexidade: desafios organizacionais do século XXI. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 10(5), e1151-e1151.
- Wu, Q., Zhou, Q., & Cormican, K. (2024). Promoting shared leadership in Lean Six Sigma project teams: toward a three-way interaction model. *International Journal of Lean Six Sigma*, 15(3), 642-663.
- Ye, Q., Wang, D., & Li, X. (2019). Inclusive leadership and employees' learning from errors: A moderated mediation model. *Australian Journal of Management*, 44(3), 462-481.
- Zambenedetti, L.; Breda, F.; Lazarotto, E.C. (2016). Uma análise teórica sobre a relação entre comportamento organizacional, cultura organizacional, inovação e resistência à mudança nas organizações. *PERSPECTIVA*, 40 (150), 15-26
- Zangana, H. M., Bazeed, S. M. S., Ali, N. Y., & Abdullah, D. T. (2024). Navigating Project Change: A Comprehensive Review of Change Management Strategies and Practices. *Indonesian Journal of Education and Social Sciences*, 3(2), 166-179.
- Zavolokina, L., Dolata, M., & Schwabe, G. (2016). The FinTech phenomenon: antecedents of financial innovation perceived by the popular press. *Financial Innovation*, 2(1), 16.
- Zhao, F., Ahmed, F., & Faraz, N. A. (2020). Caring for the caregiver during COVID-19 outbreak: Does inclusive leadership improve psychological safety and curb psychological distress? A cross-sectional study. *International journal of nursing studies*, 110, 103725.
- Zhou, Q., & Pan, W. (2015). A cross-level examination of the process linking transformational leadership and creativity: The role of psychological safety climate. *Human Performance*, 28(5), 405-424.

APÊNDICE A

PROTOCOLO DE ENTREVISTAS

Pesquisadora: Giane Batista da Silva Camarano

Professor Orientador: Prof. Dr. Luciano Ferreira da Silva

A) Instruções para o entrevistador:

A SP é um conceito essencial no contexto de projetos e da gestão de mudanças organizacionais. Ela se refere à criação de um ambiente onde os membros da equipe se sentem seguros para expressar opiniões, compartilhar dúvidas, assumir riscos e aprender com os erros, sem medo de retaliação ou julgamento. No contexto da gestão de mudanças, essa segurança é um fator crítico para o engajamento e adesão das pessoas ao processo de transformação organizacional (Edmondson, 2018).

A importância da SP em projetos com gestão de mudanças organizacionais pode ser destacada por diversas razões:

- **Aceitação da Mudança:** Quando as pessoas sentem que podem expressar receios e dúvidas sem sofrer represálias, o engajamento no processo de mudança aumenta (Edmondson & Lei, 2014; Newman, Donohue & Eva, 2017).
- **Aprendizado Contínuo:** O reconhecimento dos erros como oportunidades de melhoria fortalece a cultura organizacional e a eficácia da mudança (Rabiul et al., 2023).
- **Colaboração e Transparência:** Ambientes seguros incentivam a comunicação aberta, reduzindo resistências e promovendo o compartilhamento de boas práticas (Creon & Schermuly, 2019).
- **Bem-estar e Retenção de Talentos:** Organizações que cultivam a SP reduzem a rotatividade, pois os profissionais sentem-se valorizados e parte do processo de evolução organizacional (Frazier et al., 2017).

B) Condições da entrevista

- Os entrevistados serão profissionais com experiência em gestão de projetos e/ou mudanças organizacionais;
- De acordo com o cronograma, a previsão de ocorrência das entrevistas será entre os meses de abril e agosto de 2025;
- As entrevistas poderão ser realizadas virtualmente (por meio de ferramenta de conferência Google Meet, Teams etc.), ou presencialmente de acordo com o combinado com cada entrevistado;
- As seções de entrevistas levarão em torno de 45 minutos;
- As entrevistas serão gravadas mediante o consentimento do entrevistado, bem como serão transcritas para a realização das análises;
- Todas as anotações serão realizadas pela entrevistadora durante e após as entrevistas.

C) Categorias iniciais

Embora as perguntas tenham sido formuladas para captar o conteúdo específico desta investigação, elas podem ser ajustadas para capturar informações mais relevantes à respeito de SP em projetos de gestão de mudanças organizacionais. O objetivo da elaboração dessas perguntas orientadoras é direcionar o foco para informações que aprofundem a compreensão do impacto da SP na aceitação, aprendizado e adaptação às mudanças dentro dos projetos. A construção do quadro teórico inicial (seção 2) permitiu alcançar pressupostos básicos relacionados ao fenômeno pesquisado. Essa perspectiva *theory-drive* permitiu a construção de categorias de análise iniciais que compõem o modelo apresentado na Figura 5.

A Tabela 5 apresenta as principais categorias e conceitos que facilitarão a realização da entrevista e a análise subsequente, servindo como categorias preliminares sob uma perspectiva *theory-driven*. A conversa estabelecida durante as entrevistas busca aprofundar o entendimento do fenômeno pesquisado, permitindo a constituição de categorias *data-driven* com base no *corpus* de pesquisa construído a partir das falas dos entrevistados. Dessa forma, pretende-se identificar padrões de comportamento nos dados e *insights* que possam contribuir para a criação de estratégias mais eficazes na promoção da SP dentro dos processos de mudança organizacional.

Tabela 5 – Lista das principais categorias/conceito

Categorias/Conceitos	Descrição	Autores	Questões Orientadoras
Segurança Psicológica Pilar: Segurança Psicológica	Ambientes que promovem a liberdade para se expressar sem medo de punição ou julgamento.	Edmondson & Bransby, 2023	Como as pessoas se sentem relação a expressarem as suas opiniões e ideias nos projetos de mudança?
Resistência à Mudança Pilar: Gestão de Mudanças Organizacionais	Barreiras individuais ou organizacionais para aceitar mudanças.	Oreg, 2018	Quais desafios as pessoas enfrentam ao lidar com mudanças organizacionais?
Aprendizagem com Erros Pilar: Segurança Psicológica e Gestão de Projetos	Como as falhas são tratadas e aprendidas.	Rabiul et al., 2023	Como os erros são abordados no contexto de mudanças organizacionais?
Liderança e Segurança Psicológica Pilar: Gestão de Mudanças Organizacionais e Segurança Psicológica	Papel das lideranças na promoção da segurança psicológica e gestão de mudanças.	Newman, Donohue & Eva, 2017	Como as lideranças influenciam o ambiente de segurança psicológica em projetos de mudança?
Feedback no Processo de Mudança Pilar: Gestão de Mudanças Organizacionais e Segurança Psicológica	Como o <i>feedback</i> é dado e recebido em um contexto de transformação organizacional.	Petrov, Oprea & Opriuc-Dan, 2023	Como os colaboradores percebem o <i>feedback</i> sobre a mudança durante o processo de mudança?
Colaboração e Comunicação Pilar: Gestão de Mudanças Organizacionais e Segurança Psicológica	Impacto da transparência e da comunicação aberta na gestão de mudanças.	Creon & Schermuly, 2019.	Como a comunicação influencia a adaptação às mudanças dentro dos projetos?
Impacto de Climas Hostis Pilar: Gestão de Mudanças Organizacionais, Segurança Psicológica e Gestão de Projetos	Efeitos de ambientes inseguros na resistência à mudança.	Agarwal, Avey & Wu, 2022	Como um ambiente de trabalho hostil afeta a adoção de mudanças?

Fonte: elaborada pela autora, 2025.

Essas perguntas servem de roteiro sem obrigatoriamente serem aplicadas no formato que se encontram. Assim, mais importante do que essas questões é o aprofundamento da conversa a fim de obter informações de casos passados e exemplos, bem como a ausência de elementos e o impacto desta ausência. A pesquisa que se segue é exploratória no que tange a busca de entendimento a partir da realidade do informante. Além disso, esta pesquisa também é descritiva objetivando apresentar prescrições que venham a contribuir com profissionais e acadêmicos.

D) Introdução da entrevista

Você foi selecionado(a) para participar desta entrevista, pois nosso foco de estudo é entender melhor como a segurança psicológica influencia projetos de mudança organizacional.

Sua contribuição é voluntária, mas extremamente valiosa para a pesquisa. Caso tenha interesse, os resultados poderão ser compartilhados com você posteriormente.

Para facilitar a análise, planejamos gravar a entrevista. 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 envolvidos terão acesso aos dados, e as informações compartilhadas serão mantidas em sigilo, sem identificação de nomes ou empresas. Além disso, você poderá revisar a transcrição antes de sua inclusão na pesquisa.

[Modelo de e-mail]

Assunto: Convite para entrevista sobre segurança psicológica e gestão de mudanças organizacionais

Prezado(a) [Nome],

Espero que esteja bem! Gostaria de convidá-lo(a) para participar de uma entrevista sobre segurança psicológica em projetos de mudança organizacional. Seu conhecimento e experiência serão fundamentais para compreendermos como esse fator influencia a aceitação e implementação de mudanças nas organizações.

A entrevista será conduzida de forma [virtual/presencial] e terá duração aproximada de 45 minutos. Caso tenha interesse, os resultados poderão ser compartilhados com você posteriormente.

Se sentir-se confortável, a entrevista será gravada para melhor análise dos dados, garantindo total sigilo e anonimato. Caso tenha alguma dúvida, estou à disposição.

Agradeço sua atenção e espero contar com sua participação!

Atenciosamente,

E) Itens a serem tratados na entrevista

Os itens abaixo funcionam como um *checklist* para garantir que todas as categorias de análise definidas na pesquisa teórica sejam contempladas. As perguntas apresentadas na Tabela 5 deste Apêndice podem ou não ser aplicadas, dependendo da dinâmica da entrevista.

É importante ressaltar que a profundidade da conversa e a compreensão da realidade do entrevistado são mais relevantes do que a aplicação rígida das perguntas. Isso ocorre porque um mesmo entrevistado pode abordar determinados temas espontaneamente em diferentes

momentos da conversa. Assim, o foco principal é aprofundar o entendimento sobre o fenômeno pesquisado, e não simplesmente aplicar um roteiro fixo de perguntas.

Os principais temas a serem explorados na entrevista são:

- Segurança psicológica na gestão de projetos: como ela se manifesta e impacta a dinâmica dos projetos;
- Resistência à mudança em projetos: fatores que influenciam e estratégias para superá-la;
- Aprendizagem com erros no contexto de mudanças: percepção e aproveitamento dos erros como parte do processo de evolução nos projetos;
- Liderança e segurança psicológica na implementação de mudanças organizacionais: o papel dos líderes na criação de um ambiente seguro para a mudança;
- *Feedback* no processo de mudança: sua influência na aceitação e no sucesso da implantação de projetos com impacto organizacional;
- Colaboração e comunicação na equipe do projeto: facilitadores e desafios para uma comunicação eficaz durante mudanças;
- Impacto de climas organizacionais hostis em projetos de mudança: como ambientes desfavoráveis podem afetar a implementação e os resultados 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

TERMO DE PRIVACIDADE E CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) participante,

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa “O papel da segurança psicológica na gestão de mudanças organizacionais no contexto de projetos”, que tem como objetivo de estudo compreender como a segurança psicológica influencia a gestão de mudanças organizacionais em 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 dissalação/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 estará contribuindo 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 Giane Batista da Silva Camarano no e-mail giane.batista@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

ENTREVISTA PARA PESQUISA DO MESTRADO/DOUTORADO

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

- 20-30 anos
- 30-40 anos
- 40-50 anos
- 50 anos ou mais

Cargo atual

Formação

- Porte da empresa
- Pequena
- Média
- Grande

Setor de atuação da empresa.

Anos de experiência profissional com projetos e/ou gestão de mudanças organizacionais (se atuar em ambas disciplinas, coloque a resposta de maior valor)

Tempo de trabalho na empresa atual. Especifique se em meses ou anos. Ex: 2 meses ou 10 anos.

Link: <https://forms.gle/wHTmca54hE4WMKR99>