



www.fdc.org.br

Para ser relevante.



Programa de Pós-graduação em Gestão de Recursos Humanos

PROJETO APLICATIVO

SEGURANÇA PSICOLÓGICA: UM MODELO DE APLICAÇÃO QUE PROMOVA MAIOR ENGAJAMENTO, PRODUTIVIDADE E RESULTADO.

Professor Marcos Eugenio Vale Leão

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

**SEGURANÇA PSICOLÓGICA: UM MODELO DE APLICAÇÃO QUE PROMOVA
MAIOR ENGAJAMENTO, PRODUTIVIDADE E RESULTADO.**

Componentes:

Franciele Eugênia de Oliveira
Gláucia Moretto Alexandretti
Hellen Cristina Pereira Rodrigues da Cruz
Henrique Rocha Mendes
Jarbas Souza do Nascimento
Keren Happok Ferreira Litiere Silva
Priscila Restier de Toledo dos Santos

Franciele Eugênia de Oliveira
Gláucia Moretto Alexandretti
Hellen Cristina Pereira Rodrigues da Cruz
Henrique Rocha Mendes
Jarbas Souza do Nascimento
Keren Happok Ferreira Litiere Silva
Priscila Restier de Toledo dos Santos

**SEGURANÇA PSICOLÓGICA: UM MODELO DE APLICAÇÃO QUE PROMOVA
MAIOR ENGAJAMENTO, PRODUTIVIDADE E RESULTADO**

Projeto apresentado à Fundação Dom Cabral
como requisito parcial para a conclusão do
Programa de Pós-graduação em Gestão de
Recursos Humanos

Professor Orientador: Marcos Eugenio Vale
Leão

Minas Gerais
2024



“O bem-estar mental é o reflexo da alma de uma organização”

Brené Brown

RESUMO

A segurança psicológica é um fator essencial para a promoção de ambientes de trabalho saudáveis e produtivos, especialmente no setor de transporte rodoviário de carga, caracterizado por desafios como longas jornadas, riscos à segurança física e emocional, isolamento social e pressão por desempenho. Este trabalho tem como objetivo promover a segurança psicológica, resultando em maior produtividade e melhor desempenho profissional em empresas do setor de transporte rodoviário de cargas. Realizou-se estudos de campo, entrevistas com *stakeholders* e análises comparativas com empresas de referência, como Ambev e Grupo Boticário. Nesse contexto, foi investigado o impacto da segurança psicológica no segmento, analisando como ela influencia a qualidade de vida e o desempenho dos colaboradores. Para isso, o modelo de aplicação irá usar os 4 pilares da segurança psicológica – Segurança para Confiar, Segurança para Aprender, Segurança para se Expressar e Segurança para Colaborar, de modo a trazer benefícios significativos para a organização. A partir disso, aplicou-se a avaliação de segurança psicológica, presencialmente, em uma empresa piloto do setor de transporte de carga. Os resultados obtidos demonstraram a relevância da segurança psicológica para o aumento da satisfação no trabalho, um clima de confiança, colaboração e criatividade para enfrentar novos desafios. Assim, o projeto aplicativo busca ampliar a compreensão sobre a segurança psicológica no transporte rodoviário de carga, oferecendo insights práticos, integração de políticas e treinamento de líderes — todos com aplicação do método dos 4S para empresas interessadas em implementar iniciativas voltadas ao bem-estar dos colaboradores e à eficiência operacional. Através de funcionalidades específicas, o modelo possibilita o monitoramento e evolução de indicadores de segurança psicológica, promovendo um ambiente de trabalho mais saudável, produtivo e inovador, impulsionando o crescimento e a sustentabilidade a longo prazo da empresa.

Palavras-chave: segurança psicológica; engajamento; colaborador; transporte; produtividade; *benchmarking*.

ABSTRACT

Psychological safety is a critical factor in fostering healthy and productive work environments, particularly in the road freight transport sector, which faces unique challenges such as long working hours, physical and emotional safety risks, social isolation, and performance pressure. This study aims to promote psychological safety to enhance productivity and professional performance in companies within this sector. Field studies, stakeholder interviews, and comparative analyses with benchmark companies like Ambev and Grupo Boticário were conducted to explore the impact of psychological safety on employee well-being and performance. Using the four pillars of psychological safety—Trust, Learning, Expression, and Collaboration—a practical model was applied in a pilot company in the road freight transport sector. Results highlighted the importance of psychological safety in increasing job satisfaction, fostering trust, collaboration, and creativity, and addressing new challenges effectively. This applied project seeks to broaden the understanding of psychological safety in road freight transport, offering actionable insights, integrated policies, and leadership training through the 4S method. The model enables monitoring and improving psychological safety indicators, creating healthier, more productive, and innovative work environments that drive long-term growth and sustainability for companies in the sector.

Keywords: safety; psychological; engagement; employee; transportation; productivity; benchmarking.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Indicadores financeiros estratégicos.....	46
Figura 2 – 4S – Modelo de Segurança Psicológica	75
Figura 3 – Segurança psicológica e padrões de desempenho/resultado	77
Figura 4 - <i>Framework</i> do Modelo	94
Figura 5 - Custo Proposta	105
Figura 6 - Precificação do programa	106
Figura 7 – <i>Payback</i> descontado ou ajustado	107
Figura 8 - VPL	107
Figura 9 - TIR	108
Figura 10 - Infográfico – Modelo de Aplicação.....	110

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Estágios da segurança psicológica: o caminho da inclusão à inovação ..	22
Gráfico 2 - O ciclo de vida do projeto subdividido em fases ou grupo de processos.	41
Gráfico 3 - Evolução dos registos emitidos 2022-2023.....	59
Gráfico 4 - Variação do PIB comparativo	59

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estrutura de capital	48
Tabela 2 - Alavancagem Financeira.....	48
Tabela 3 - Valor econômico agregado (EVA).....	50
Tabela 4 - Valor de mercado agregado (MVA)	51
Tabela 5 - Painel de Indicadores econômico-financeiros.....	52
Tabela 6 - Resultado Pesquisa Segurança Psicológica.....	113
Tabela 7 - Produtividade/Resultado Transportadora Andrade.....	114
Tabela 8 - Diagnóstico Modelo os 4S da Segurança Psicológica.....	115

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - A relação da Segurança Psicológica com os Padrões de Desempenho.	20
Quadro 2 - Exemplos de Dados <i>Hard</i>	44
Quadro 3 - Exemplos de Dados <i>Soft</i>	45
Quadro 4 – Escala Likert.....	78
Quadro 5 – Régua Proposta	78
Quadro 6 - Segurança Psicológica x Desempenho	81

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO – RESUMO EXECUTIVO	13
2	BASES CONCEITUAIS	17
2.1	A segurança psicológica no ambiente de trabalho	17
2.2	Implicações da Segurança Psicológica no desempenho corporativo	24
2.2.1	Segurança Psicológica e Inovação	25
2.2.2	Segurança Psicológica e Redução de <i>Turnover</i>	26
2.2.3	Segurança Psicológica, Diversidade e Inclusão	27
2.2.4	Redução de Falhas e Aumento da Eficiência Operacional.....	28
2.3	Métodos de avaliação e estratégias de promoção da segurança psicológica nos ambientes corporativos.....	29
2.3.1	A importância de as empresas estruturarem um plano robusto para promoção da segurança psicológica	29
2.3.2	Métodos de Avaliação.....	33
2.3.3	Diversidade e inclusão como estratégias para fortalecer a segurança psicológica e gerar resultados estratégicos nas organizações.....	37
2.4	Estudo de viabilidade para novos projetos: principais análises e indicadores de atratividade	40
2.4.1	Ciclo de Vida de um Projeto	40
2.4.2	Análise de Viabilidade.....	42
2.4.3	Retorno de Investimento – ROI	43
2.4.4	Indicadores Financeiros	46
2.4.4.1	Indicadores de Investimento	47
2.4.4.2	Indicadores de Estrutura de Capital	47
2.4.4.3	Indicadores de Alavancagem Financeira	48
2.4.4.4	EBTIDA	49
2.4.4.5	Valor Econômico Agregado.....	49
2.4.4.6	Valor de Mercado Agregado	50
2.4.4.7	Outros Indicadores	51
3	METODOLOGIA DE PESQUISA	53
4	LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO	55
4.1	Análise do Setor.....	56
4.2	<i>Benchmarking</i> e Realidades Organizacionais	63

4.2.1.1	<i>Benchmarking</i> : Empresa Grupo Boticário	63
4.2.1.2	<i>Benchmarking</i> : Empresa Ambev	67
4.2.2	Melhores Práticas Observadas	71
4.3	Ideia Conceito do Modelo	73
4.3.1	Modelo de Segurança Psicológica: 4S – Segurança Psicológica.....	73
4.3.2	Proposta de Jornada de Implementação	75
4.4	A percepção dos principais <i>stakeholders</i> sobre a ideia conceito	86
4.4.1	Compliance	86
4.4.2	Transporte Rodoviário de Cargas.....	88
4.4.3	Saúde e Promoção Social - SEST SENAT	91
5	DESENVOLVIMENTO - PROPOSTA DE SOLUÇÃO	93
5.1	Modelo de Implementação da Segurança Psicológica	93
5.2	Análise de Viabilidade do Modelo.....	99
5.2.1	Viabilidade Operacional	100
5.2.2	Viabilidade Técnica	101
5.2.3	Viabilidade Político-Legal.....	101
5.2.4	Viabilidade Estratégica	102
5.2.5	Viabilidade Financeira.....	104
5.3	Implementação do Modelo: Os 4S da Segurança Psicológica	109
5.4	Aplicação Prática do Modelo 4S da Segurança Psicológica: teste do modelo	113
6	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	120
6.1	Recomendações	121
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	124

1 INTRODUÇÃO – RESUMO EXECUTIVO

A segurança psicológica é um fator essencial para o sucesso das organizações modernas. Em um ambiente de trabalho em que os colaboradores se sentem seguros para expressar suas ideias, opiniões e preocupações sem medo de represálias, a inovação e a produtividade tendem a aumentar significativamente. Empresas que promovem uma cultura de segurança psicológica conseguem atrair e reter talentos, criar equipes mais coesas e colaborativas e, conseqüentemente, obter melhores resultados financeiros e operacionais. Além disso, a segurança psicológica contribui para a saúde mental dos colaboradores, reduzindo o estresse e aumentando o bem-estar geral, o que se reflete em menor rotatividade e absenteísmo.

No mercado competitivo atual, a capacidade de adaptação e aprendizado contínuo é crucial. Organizações que incentivam a segurança psicológica permitem que seus colaboradores assumam riscos calculados, aprendam com os erros e compartilhem conhecimentos, criando um ciclo contínuo de melhoria e inovação. Isso é especialmente relevante em setores que exigem alta criatividade e resolução de problemas complexos, nos quais a diversidade de pensamento pode ser um diferencial estratégico. A diversidade de perspectivas não apenas enriquece o processo de tomada de decisão, mas também impulsiona a capacidade da empresa de inovar e se adaptar às mudanças do mercado.

O tema da segurança psicológica ganha ainda mais relevância diante das transformações digitais e culturais que o mundo corporativo vem enfrentando. A pandemia de COVID-19, por exemplo, destacou a necessidade de ambientes de trabalho que não apenas suportem, mas também incentivem a resiliência e a adaptabilidade. Organizações que investem em segurança psicológica estão melhor posicionadas para enfrentar crises e mudanças repentinas, mantendo um desempenho estável e até mesmo se destacando em tempos adversos. Essas empresas são capazes de sustentar um nível elevado de desempenho e inovação, mesmo em situações de incerteza, graças à confiança mútua e ao ambiente de apoio que cultivam.

No contexto deste projeto aplicativo, o foco é específico no setor de transporte rodoviário de cargas, onde a segurança psicológica é abordada através do modelo

"4S da Segurança Psicológica". Este modelo integra os pilares de Segurança para Confiar, Segurança para Aprender, Segurança para se Expressar e Segurança para Colaborar, visando implementar práticas de gestão que promovam um ambiente de trabalho saudável, seguro e produtivo. Ao promover confiança, inovação e retenção de talentos, o modelo 4S busca transformar a cultura organizacional de maneira significativa.

A relevância do tema para este projeto é evidente, pois a aplicação dos 4S pode transformar áreas de apatia e ansiedade em zonas de alto desempenho e aprendizado. Com a implementação dessas práticas, é possível melhorar tanto os indicadores de segurança psicológica quanto os de performance. Isso se traduz em um ambiente onde os colaboradores se sentem valorizados e motivados, resultando em maior produtividade e eficiência operacional.

Para o setor de transporte rodoviário de cargas, a segurança psicológica é um componente vital, dado os desafios únicos enfrentados pelos profissionais dessa área. Motoristas de caminhão, por exemplo, lidam com longas jornadas de trabalho, isolamento social e a constante pressão para cumprir prazos apertados. Essas condições, quando somadas a um ambiente de trabalho onde não se sentem seguros para expressar preocupações ou admitir erros, podem levar a altos níveis de estresse, ansiedade e até depressão. Promover a segurança psicológica permite que esses profissionais se sintam apoiados e valorizados, reduzindo significativamente o risco de acidentes nas estradas, aumentando a eficiência operacional e melhorando a saúde mental dos motoristas, resultando em um ambiente de trabalho mais seguro e produtivo.

Como a segurança psicológica nas relações de trabalho pode aumentar a produtividade e o desenvolvimento profissional para a sustentabilidade do negócio?

No setor de transportes, a segurança psicológica pode ser um diferencial competitivo, pois permite que os colaboradores se sintam seguros para expressar suas ideias, preocupações e erros sem medo de represálias. Isso é essencial para fomentar a inovação, a criatividade e a colaboração, que são pilares fundamentais para o sucesso organizacional. Estudos indicam que ambientes em que a segurança psicológica é promovida tendem a apresentar menores taxas de *turnover* e

absenteísmo, além de um maior engajamento dos colaboradores. Desta forma, em um ambiente onde os funcionários se sentem seguros para compartilhar ideias e feedbacks, o engajamento e a colaboração aumentam, promovendo uma cultura de inovação e melhoria contínua. Além disso, uma força de trabalho satisfeita e mentalmente saudável é mais produtiva e propensa a prestar um serviço de alta qualidade, beneficiando a reputação da empresa e sua competitividade no mercado. Portanto, focar na segurança psicológica não é apenas uma questão de bem-estar dos funcionários, mas uma estratégia essencial para o sucesso sustentável do negócio.

Com base neste contexto o objetivo principal deste projeto é desenvolver um modelo que promova a segurança psicológica, resultando em maior produtividade e melhor desempenho profissional em empresas do setor de transportes.

Para atingir os objetivos específicos, o estudo começará analisando os impactos da segurança psicológica no ambiente corporativo, compreendendo como essa prática afeta o engajamento, a inovação e a eficiência operacional. Em seguida, avalia-se como o setor de transportes promove atualmente a segurança psicológica entre seus colaboradores, identificando as práticas existentes e seus efeitos. O mapeamento das práticas culturais deve ser realizado para entender como influenciam no desenvolvimento profissional e na criação de um ambiente seguro. A análise das práticas convencionais, como canais de ética, e das práticas bem-sucedidas, fornecerá insights valiosos para a elaboração do modelo de aplicação. Por fim, é proposta a implementação desse modelo, com uma análise detalhada de sua viabilidade financeira, técnica e administrativa, garantindo que possa ser adotado de forma eficiente e sustentável pelas empresas do setor de transportes.

O projeto será apresentado em cinco capítulos. O Capítulo 1 introduz a importância da segurança psicológica nas organizações e contextualiza o modelo 4S. No Capítulo 2, são discutidas as bases conceituais e os conhecimentos utilizados para sustentar as análises e propostas do projeto. O Capítulo 3 detalha a metodologia aplicada, incluindo a formação do comitê de segurança psicológica, o diagnóstico organizacional e a implementação das práticas recomendadas. No Capítulo 4, são apresentados os resultados da análise de viabilidade financeira, demonstrando o potencial de retorno sobre o investimento. Por fim, o Capítulo 5 aborda o plano de



gestão e acompanhamento, com foco na medição dos resultados e nos ajustes necessários para garantir a eficácia contínua das ações.

2 BASES CONCEITUAIS

2.1 A segurança psicológica no ambiente de trabalho

O cenário atual dos negócios é marcado pela evolução tecnológica acelerada, alta competitividade, valorização da experiência do cliente, constantes inovações, excelência nos produtos e na prestação dos serviços. Diante disso, as organizações enfrentam o desafio de se manterem competitivas, produtivas, inovadoras e saudáveis. Sendo assim, o ambiente de trabalho assume uma dinâmica que exige dos colaboradores competências técnicas e comportamentais que facilitem o rápido alcance dos resultados organizacionais. Dentre as competências comportamentais, destacam-se a criatividade, a inovação, a flexibilidade, a comunicação, a proatividade, a análise crítica e o foco nos resultados. É perceptível que o capital intelectual de muitas companhias se tornou parte da estratégia de negócio, ou seja, as pessoas assumiram uma posição de elo com a estratégia organizacional.

Ao analisar todas essas variáveis, observa-se que o desafio de atrair, desenvolver, monitorar e gerenciar pessoas se tornou o foco do plano estratégico de diversas empresas. Paralelamente, o aumento do percentual de problemas psicológicos relacionados ao trabalho e a entrada das novas gerações na atividade profissional alteraram a visão da relação entre vida pessoal e trabalho adotada pelas empresas. Diante dessa nova perspectiva, houve espaço para que os colaboradores tomassem uma posição estratégica e protagonismo nas suas carreiras. Influenciando novas estratégias de gestão, como: novas formas de contratação; uma cultura organizacional inclusiva e diversa; aumento do investimento na promoção e prevenção da saúde e do bem-estar do colaborador; criação de um ambiente de trabalho que incentive a inovação e valorize a criatividade. Assim sendo, é natural surgirem as seguintes questões: como as empresas podem criar um ambiente de trabalho que inspira confiança, respeito, clareza na comunicação e incentiva as pessoas a assumirem riscos? Qual é a conexão entre um ambiente de trabalho saudável e seguro psicologicamente com o desempenho da organização?

A segurança psicológica aplicada ao contexto organizacional é definida como a crença de que é seguro assumir riscos interpessoais no ambiente de trabalho. Em outros termos, significa a experiência de se sentir capaz de expor suas ideias,

questionamentos, preocupações e opiniões. Pode-se observar a segurança psicológica no trabalho quando existe confiança, respeito e transparência na comunicação entre as pessoas. Além disso, é notório que as pessoas têm liberdade de se expressar, estimulando a abertura para falar sobre os problemas, erros, riscos e necessidades de melhoria, assim como favorecendo a troca de experiências, ideias e conhecimentos (Edmondson, 2020).

Faz-se necessário destacar que a segurança psicológica surge como uma propriedade de um grupo e que grupos nas organizações apresentam tendência a ter climas muito interpessoais. Isto é, em uma mesma empresa é possível identificar pequenos espaços de alta como de baixa segurança psicológica, podendo inclusive ter grupos ou áreas nas quais os colaboradores expressam sua opinião e sugerem soluções de forma orgânica e outros em que parece impossível falar, sendo o silêncio um comportamento presente. Essas divergências de climas no contexto do trabalho modelam o comportamento sutilmente, mas com eficácia (Edmondson, 2020).

De acordo com Clark (2023), quando os seres humanos iniciam uma interação, também começam o processo de decisão de se e como aceitarão os outros. Destaca que a aceitação ou a rejeição pode acontecer de muitas formas, mas o principal modo de estabelecer limites entre as pessoas é proporcionando ou negando segurança psicológica. Também afirma que o conceito de segurança psicológica é definido como uma condição na qual a pessoa se sente incluída, segura para aprender, contribuir e para desafiar o status quo. Além disso, considera que a pessoa pode apresentar esses sentimentos sem medo de ser envergonhada, excluída ou até punida.

A compreensão da importância da segurança psicológica no ambiente de trabalho não é apenas um modismo das organizações. Segundo Edmondson (2020), no início da década de 60 esse tema apareceu em uma pesquisa sobre mudança organizacional. Inclusive, afirma que os professores Edgar Schein e Warren Bennis escreveram em sua obra sobre a função da segurança psicológica para apoiar as pessoas a lidarem com a incerteza e a ansiedade da mudança organizacional. Em seguida, cita que Schein identificou que a segurança psicológica era essencial para auxiliar as pessoas na superação da ansiedade defensiva e de aprendizagem que se deparam no trabalho, principalmente quando algo não saía como previsto. Além disso, argumentou que a segurança psicológica possibilita que as pessoas mantenham o

foco em alcançar os objetivos compartilhados em vez de preocupar-se com sua própria proteção. Posteriormente, menciona os estudos de William Kahn que evidenciaram como a segurança psicológica estimula o engajamento do colaborador, a importância da significância e da segurança psicológica, além da propensão ao benefício da dúvida que as pessoas demonstram quando vivenciam confiança e respeito no trabalho (Edmondson, 2020).

Edmondson (2020) comenta, ainda, sua própria tese sobre a ideia de que a segurança psicológica era considerada um fenômeno em termos de grupo. Embasada nas percepções sobre climas interpessoais do estudo de erros hospitalares, pesquisou intencionalmente sobre segurança psicológica em 51 equipes de uma organização de manufatura. O resultado da pesquisa evidenciou que a segurança psicológica era diferente entre as equipes da empresa e que essa diferença permitia comportamentos de aprendizado e de desempenho de equipe. O foco principal do estudo era que a segurança psicológica não está relacionada à diferença de personalidade, mas sim aos aspectos do ambiente de trabalho que os líderes necessitam e devem auxiliar na criação. Ou seja, ficou claro que a segurança psicológica em alguns grupos existia porque seus líderes apresentaram capacidade de construir condições favoráveis para sua existência, enquanto outros não conseguiam (Edmondson, 2020).

Além disso, os resultados mostraram que todos estão sujeitos a sutis riscos interpessoais no ambiente de trabalho que podem ser atenuados. As pessoas são constantemente avaliadas no trabalho, seja de forma explícita ou implícita, por seus gestores ou pares. Logo, a imagem de cada pessoa é colocada em risco perpetuamente, podendo ser caracterizada como incompetente pelo simples fato de reconhecer um erro ou por dar uma ideia que não foi aprovada. Por isso, a falta de vontade de assumir pequenos riscos no trabalho pode destruir o valor, no entanto, pode ser superada. Dessa forma, no contexto de trabalho, as pessoas não podem ser paralisadas pelo medo interpessoal, por ser possível criar ambientes nos quais as pessoas assumem ter mais medo de fracassar com um cliente do que ser malvista por seus pares (Edmondson, 2020).

Em resumo, o autor também defende que o medo não é um motivador eficaz e que a segurança psicológica é a crença de que, ao assumir riscos pessoais no

trabalho, como pedir ajuda ou reconhecer seus erros, não haverá punição. Em ambientes psicologicamente seguros, a sinceridade é esperada e valorizada, as pessoas acreditam que podem se expressar, perguntar e sugerir ideias sem medo de serem envergonhadas ou penalizadas (Edmondson, 2020).

Comenta-se muito sobre o que é a segurança psicológica, no entanto, por vezes, consultores, líderes ou até curiosos sobre o tema podem se equivocar quanto ao entendimento do conceito. Afinal de contas, o que não é considerado segurança psicológica? Dentre as principais características do que não é segurança psicológica, observam-se as seguintes: não é sobre ser gentil e bacana com as pessoas, não é um aspecto de personalidade, não se restringe apenas a um sinônimo para confiança e não significa aumentar nível de desempenho (Edmondson, 2020).

Embora a segurança psicológica e o padrão de desempenho sejam dimensões separadas, ambas impactam no desempenho de um time e de uma organização em um contexto complexo. Observa-se no Quadro 1 como essas duas dimensões se relacionam.

Quadro 1 - A relação da Segurança Psicológica com os Padrões de Desempenho.

	Baixos Padrões	Altos Padrões
Alta Segurança Psicológica	Zona de Conforto	Aprendizado e Zona de Alto Desempenho
Baixa Segurança Psicológica	Zona de Apatia	Zona de Ansiedade

Fonte: Edmondson (2020).

No contexto de trabalho, quando há segurança psicológica e padrões de desempenho baixos, o ambiente é nomeado como zona de apatia, pois as pessoas estão presentes fisicamente, no entanto, seus pensamentos estão em outro lugar, podendo preferir se proteger do que se esforçar. Entretanto, quando há alta segurança psicológica e baixos padrões de desempenho, as pessoas gostam de trabalhar com seus colegas e podem ser quem são, porém não são desafiadas pelo trabalho e não identificam um motivo para buscar novos aprendizados — nesse caso, o ambiente é denominado como zona de conforto (Edmondson, 2020).

Contudo, se padrões de desempenho são altos e a segurança psicológica é baixa, as pessoas sentem-se aflitas em se expressar, gerando prejuízos na qualidade

e segurança do trabalho. Os líderes dessas organizações acabam confundindo alto padrão com boa gestão. Quando há um alto padrão em um ambiente de incerteza e ausência de segurança psicológica, o desempenho é comprometido, chegando a ser subaproveitado — chama-se de zona da ansiedade, considerada a receita para o desastre da organização, pois gera a ansiedade interpessoal. Sabe-se que a experiência de um colaborador que não se sente capaz de compartilhar questionamentos ou ideias tende a ser extremamente insatisfatória. Isso é um fator de risco significativo para as organizações que enfrentam um ambiente VUCA, acrônimo que em português é traduzido por: volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (Edmondson, 2020).

Por fim, se existem altos padrões de desempenho e alta segurança psicológica, chama-se de zona de aprendizado. Nesse sentido, as pessoas procuram colaborar, compartilhar aprendizados e executar trabalhos complexos. Também pode ser considerada zona de alto desempenho quando o trabalho é incerto e/ou interdependente. Logo, em um mundo VUCA, quando os colaboradores aprendem ativamente à medida que avançam, o alto desempenho acontece (Edmondson, 2020).

Na literatura, a temática segurança psicológica também foi estudada com outros temas, tais como: um estudo que aborda a segurança psicológica como mediadora na relação entre amabilidade e *work engagement* (Pedro *et al.*, 2016). Outra pesquisa indica que a segurança psicológica no contexto do trabalho favorece positivamente a recuperação da memória organizacional por meio da relação interpessoal em um ambiente de trabalho, no qual a aprendizagem organizacional é reconhecida (Vieira *et al.*, 2021).

Além disso, outro artigo aborda a segurança psicológica no ambiente organizacional e possui uma atuação basilar para o desenvolvimento de um contexto de trabalho mais saudável e produtivo. Assim, isso ocorre por meio de um ambiente que valoriza a confiança e a abertura, ocasionando implicações, como um time engajado, inovador e resiliente, capaz de contribuir para o crescimento sustentável e o alcance dos seus objetivos (Almeida *et al.*, 2023).

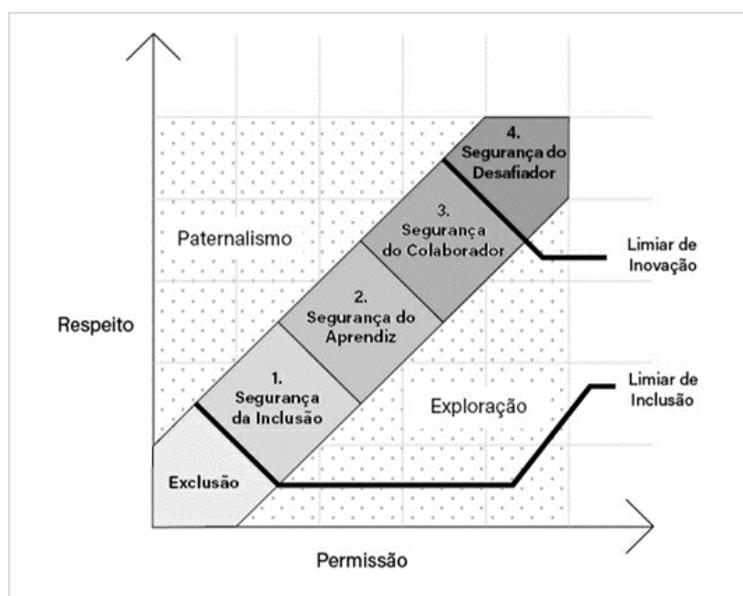
Observa-se que esses estudos corroboram com o argumento apresentado por Clark (2023) de que a segurança psicológica se tornará cada vez mais um

compromisso, e as organizações que não a fornecerem perderão seus principais talentos. Ademais, destaca que seu trabalho em diversas organizações possibilitou a identificação de um padrão no modo como as unidades sociais proporcionam a segurança psicológica e como as pessoas a percebem. Além disso, defende que existe um progresso orgânico em quatro estágios de desenvolvimento embasados no respeito e na permissão.

Clark (2023) descreve o respeito como o nível de consideração, estima, valorização e apreciação entre as pessoas. Ainda conceitua o grau de permissão que as pessoas deixam as outras participarem ou influenciarem o que estão fazendo. À proporção que as organizações conferem níveis de respeito e permissão, as pessoas costumam se comportar de uma forma que evidencia o nível de segurança psicológica que recebem. Pondera que cada estágio impulsiona as pessoas a se envolverem mais e a buscarem seu desenvolvimento pessoal, assim como procuram o processo de criação de valor.

Nesse sentido, Clark (2023) declara que as pessoas florescem ao fazerem parte de um sistema cooperativo que possui alta segurança psicológica. Embasado nesse conceito, apresenta uma estrutura de 4 estágios da segurança psicológica como um caminho da inclusão à inovação, representado no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Estágios da segurança psicológica: o caminho da inclusão à inovação



Fonte: Clark (2023).

O modelo de quatro estágios de segurança psicológica pode ser aplicado como uma ferramenta de diagnóstico capaz de analisar e identificar em qual estágio uma organização ou unidade social se encontra em relação ao nível de segurança psicológica. Esses estágios são descritos da seguinte forma: estágio 1 – segurança da inclusão; estágio 2 – segurança do aprendiz; estágio 3 – segurança do colaborador; estágio 4 – segurança do desafiador (Clark, 2023).

O primeiro estágio, “segurança da inclusão”, é entendido como a admissão informal na equipe, ou seja, é quando o novo colaborador é genuinamente aceito pela equipe e, de fato, todos assumem uma identidade compartilhada. No segundo estágio, “segurança do aprendiz”, a pessoa se sente segura para viver seu processo de descoberta, fazendo questionamentos e tentativas para aprender, podendo até cometer erros. Se a pessoa não se sentir segura, poderá assumir uma postura passiva para não ultrapassar o limite da permissão percebida (Clark, 2023).

No terceiro estágio, ao passo que o desempenho individual aumenta em um contexto estimulante que fornece respeito e permissão, possibilitando que o colaborador participe ativamente como membro da equipe, inicia-se o estágio da “segurança do colaborador”. O processo de aquisição da segurança acontece quando o colaborador evidencia competências e a organização proporciona mais autonomia para exercer sua função (Clark, 2023).

Alcança-se, assim, o estágio final, “segurança do desafiador”, quando o colaborador questiona e desafia o status quo sem medo ou receio de retaliação, assim como sem o risco de perder sua posição ou de impactar negativamente sua imagem pessoal. Nesse momento, o colaborador tem confiança para falar a verdade para os seus líderes quando é necessário realizar uma mudança. Assim, o colaborador supera a pressão para se conformar com a realidade e assume uma postura criativa. Apenas quando os colaboradores se sentem livres e capazes, podem, de fato, utilizar sua criatividade, pois, sem a segurança do desafiador, há chances mínimas dos colaboradores se posicionarem em função das ameaças, dos julgamentos e até mesmo de crenças limitantes que impedem as pessoas de acessarem a curiosidade sobre si (Clark, 2023).

É fundamental compreender que a segurança do desafiador é uma autorização para a inovação. Logo, o papel do líder é essencial para gerenciar a tensão e possibilitar o gênio coletivo do time, para posteriormente manter esse processo circular através da experimentação da tentativa e do erro. Afinal, o receio de muitas organizações em estabelecer a segurança do desafiador é por ameaçar a hierarquia de poder, a distribuição de recursos, as estratégias de incentivos, recompensas e a agilidade de operação. Contudo, as organizações precisam entender que a inovação é uma força motriz para o crescimento, tornando-se um desafio cultural extraordinário (Clark, 2023).

É notória a importância do papel da liderança na construção de uma atmosfera que fomente a segurança psicológica no contexto de trabalho. Por isso, é natural surgir o questionamento: quais ações uma liderança precisa adotar para criar um ambiente que valorize a confiança e promova a segurança psicológica? Segundo Edmondson (2020 *apud* Junior *et al.*, 2023, p. 20), existem três atitudes fundamentais para uma liderança: construir um espaço de aprendizado, reconhecer que todas as pessoas estão passíveis de cometer erros e ser curioso e humilde.

Edmondson (2020 *apud* Junior *et al.*, 2023, p. 20) explica que para construir um espaço que estimule o aprendizado é necessário determinar o trabalho com base em uma perspectiva de aprendizado. Comenta, ainda, que o processo de trabalho deve ser considerado algo muito maior que a execução de tarefas e que as pessoas precisam se expor a tentativas e erros até aprenderem. Do mesmo modo, define que a atitude de reconhecer envolve declarar que todos estão passíveis de erros e que é necessário falar sobre eles, fazendo com que o time tenha mais medo do silêncio do que de falar. Quanto à curiosidade e à humildade, destaca que é importante manter um alto nível de curiosidade e admitir que não sabe de tudo, emitindo menos respostas e estimulando que o time pergunte, resultando no comportamento do time de procurar novas soluções para os problemas.

2.2 Implicações da Segurança Psicológica no desempenho corporativo

Sabe-se que para o alcance dos objetivos organizacionais é necessário que haja engajamento das pessoas que compõem os times dentro das organizações e, além de alinhamento das estratégias, comunicação de indicadores e estruturação de

um PDI (plano de desenvolvimento individual), é importante que o ambiente seja psicologicamente seguro.

De acordo com Ansarah e Galvão (2022) “segurança psicológica é o meio e não o fim. É o funcionamento e não o resultado. É o ingrediente essencial para que times aprendam e performem melhor juntos.” Portanto, através do ponto de vista das autoras, é possível afirmar que um time pode performar melhor a partir do momento que a segurança psicológica passa a fazer parte da rotina organizacional.

Apesar de segurança psicológica não ser um tema discutido amplamente há muito tempo e essa discussão ainda ser considerada relativamente recente — haja vista que começa a ser tratado com maior amplitude a partir da década de 1990 —, é notável que, quando as pessoas são valorizadas e existe respeito mútuo, elas se tornam mais motivadas e, como consequência, a produtividade melhora. Para Rodrigues (2005, p. 16): “[...] é parte do seu trabalho como chefe fazer com que essas pessoas se sintam o melhor possível nas funções onde estão alocadas, pela razão mais simples do mundo: Pessoas felizes são mais produtivas que pessoas infelizes”.

Desta forma, a criação de um ambiente de trabalho mais saudável é responsabilidade de todos. Contudo, é de extrema importância que se inicie pela liderança, sendo esta a principal responsável dentro deste processo, tanto de comunicação e alinhamento em relação à forma de trabalho esperada pela organização, como no acompanhamento diário com o intuito de garantir que as guias de conduta e o modelo organizacional estão sendo seguidos.

2.2.1 Segurança Psicológica e Inovação

Certamente, além de a segurança psicológica possuir ligação com a saúde das pessoas nas organizações, ela impacta diretamente o processo de inovação dentro das empresas, o que cumula em consequências para os resultados e para a saúde financeira.

De acordo com Cattani (1997, p. 132 *apud* Campos, 2013, p. 135), a inovação é: “Uso, aplicação e transformação do conhecimento técnico e científico em problemas realizados com a produção e com a comercialização, tendo o lucro como perspectiva”.

Desta maneira, a inovação se torna um dos pontos-chave para que a empresa consiga melhorar a perspectiva de lucros.

Falando em inovação, quando existe segurança psicológica, as pessoas se sentem mais seguras para manifestar ideais importantes e, como consequência, as equipes se sentem estimuladas a participar e a gerar inovação para a empresa. Sobre isso, BlendEdu (2021), que também aborda o tema diversidade e inclusão, destaca, entre 8 características da segurança psicológica, sobre manifestar ideias importantes:

Se as pessoas só dizem o que é aceitável, criamos uma cultura de concordância em que novas ideias podem não aparecer. Em um ambiente seguro, todas as ideias podem aparecer, mesmo que impopulares. Toda ideia é bem-vinda. (BlendEdu, 2021)

Portanto, quanto mais seguro psicologicamente um time está, maior o nível de participação e, conseqüentemente, a empresa tem acesso a ideias e insights que permitem avançar em relação à inovação.

2.2.2 Segurança Psicológica e Redução de *Turnover*

Foi abordada previamente a relevância da segurança psicológica dentro das organizações, pois, além de apoiar no clima organizacional e na participação das pessoas e inovação, permite que os sujeitos não tenham medo de se expressar, gerando mais engajamento e, acima de tudo, diminui-se o medo de cometer erros, de punições e, até mesmo, de desligamentos. De acordo com o Canal Mudes (2023), “A segurança psicológica permite que as pessoas sejam incluídas e ouvidas, sem medo de serem interrompidas ou depreciadas”. E poder se expressar sem medo permite que as pessoas se sintam à vontade e não tenham preocupações ao expressarem suas ideias e opiniões, o que, conseqüentemente, gera menos angústias e adoecimento.

Ainda de acordo com o Canal Mudes (2023), “Um dos benefícios da segurança psicológica é a redução do *turnover*. Com isso, a empresa ganha vantagem competitiva ao reter seus talentos”. Desta maneira, claramente pode-se atrelar o resultado organizacional à segurança psicológica, haja visto que, quanto menor o *turnover*, menor o dispêndio financeiro e menor o impacto na qualidade do trabalho por rotatividade de colaboradores e redistribuição de tarefas.

Segundo Eckert *et al.* (2011, p. 5 *apud* Pinheiro, 2013, p. 4), uma das principais consequências geradas pelo *turnover* são os custos. Portanto, o *turnover* está muito além de produtividade, mas envolve outros custos que agridem as organizações e geram impactos financeiros, como novas necessidades de treinamentos e contratações.

Facilmente, podemos concluir que manter um ambiente seguro psicologicamente proporciona maior felicidade das pessoas, engajamento e diminuição dos medos. Assim, há, conseqüentemente, menor rotatividade e impactos financeiros para a organização, permitindo a construção de times com melhor performance.

2.2.3 Segurança Psicológica, Diversidade e Inclusão

É amplamente conhecido o quanto a segurança psicológica e um ambiente seguro psicologicamente permitem que as pessoas se sintam ouvidas, inclusas e livres para expressar opiniões, anseios e, acima de tudo, que sejam elas mesmas, sem medo de julgamentos ou preconceitos.

De acordo com Michigan State University (2023):

Uma parte importante da segurança psicológica é valorizar a diversidade, a equidade e a inclusão. Os funcionários que se sentem capazes de serem eles mesmos no trabalho significam que podem exibir sua raça, etnia, gênero, orientação sexual, origem, status familiar e qualquer outra parte de sua identidade sem julgamento. Entrelaçar a segurança psicológica com os esforços de diversidade e inclusão no local de trabalho permite que os funcionários se sintam seguros sendo eles mesmos, pois sua diversidade é bem-vinda.

Fica ainda mais claro que o tema não está relacionado apenas a opinar sobre um projeto ou trabalho específico, mas que as pessoas verdadeiramente possam se sentir à vontade para ser quem elas são, sem que haja qualquer preocupação ou prejuízo emocional e, sem dúvida, elas serão mais participativas e engajadas no que tange a estratégia organizacional.

Ainda de acordo com Michigan State University (2023): “A diversidade melhora a produtividade dos funcionários, aumenta a inovação e economiza o dinheiro da organização”. Além disso, “Celebrar, valorizar e respeitar a diversidade dos outros levará à segurança psicológica nas equipes de trabalho, promovendo um local de

trabalho mais positivo, de mente aberta e com melhor desempenho” (Michigan State University, 2023).

Portanto, a diversidade dentro da organização gera ganhos de produtividade e retorno financeiro para o negócio. Dessa forma, um dos caminhos para que seja possível aumentar a diversidade e a inclusão dentro das organizações é permitir que as pessoas possam se expressar sem preocupações e sem medo de serem rejeitadas por serem únicas.

2.2.4 Redução de Falhas e Aumento da Eficiência Operacional

Para Brown (2024, p. 51), “Em ambientes psicologicamente seguros, as pessoas acreditam que, se elas cometerem um erro, os outros não vão puni-las ou pensar mal delas por isso”. A afirmação da autora chama atenção para um ponto importante quando se fala em segurança psicológica, que é a capacidade que um ambiente psicologicamente seguro tem de gerar confiança e facilitar o aprendizado.

Seguindo nesta linha, o Canal Mudes (2023) afirma que “Colaboradores seguros psicologicamente promovem conversas corajosas e francas, visando ao aprendizado contínuo.” Desta maneira, é possível estimular que as pessoas façam perguntas e se sintam mais confiantes para realizar seu trabalho, o que vai gerar além do aprendizado, ou seja, melhoria da eficiência operacional.

Brown (2024) considera que nestes ambientes as pessoas também acreditam que os outros não ficarão ressentidos ou humilhá-los quando elas solicitarem algum tipo de ajuda ou informação. Portanto, um ambiente de confiança facilita as relações interpessoais e pode gerar mais tranquilidade para que as pessoas possam assumir seu papel dentro da organização.

Ainda no tocante ao tema de redução de falhas e ao aumento de eficiência operacional, Edmondson (2020 *apud* Junior *et al.*, 2023, p.20) afirma que:

A Segurança Psicológica é a crença compartilhada pelos membros de um time de que o time é, em si, um ambiente seguro para se tomar riscos interpessoais”, observa-se a real importância da segurança psicológica nos ambientes corporativos. No estudo realizado e explanado em seu livro *A Organização sem Medo*, Amy (2020), após alguns anos de pesquisa em um hospital, percebeu que equipes de maiores desempenho e melhores resultados relatavam maior quantidade de erros. A princípio, suspeitou que o excesso de confiança estaria resultando em excessos de erros, porém após

uma pesquisa qualitativa, a doutora observou que as outras equipes ocultavam os erros com medo de represália e punições. Em resumo, o estudo demonstra que um ambiente com segurança psicológica elimina o medo que os empregados têm de passar vergonha, serem diminuídos ou punidos por algum erro.

Seguindo esse pensamento, é possível afirmar que a criação de um ambiente de segurança psicológica gera a possibilidade de reduzir as falhas, gerar confiança e aumentar a produtividade da organização, a partir do momento em que os colaboradores passam a relatar suas próprias falhas, o que possibilita aumentar o autoconhecimento, além de gerar melhoria e aprendizado contínuo para a empresa e suas pessoas.

Por fim, as falhas podem ocorrer, porém cabe à organização buscar formas de mitigar os erros para melhorar a eficiência operacional e, de acordo com o conteúdo apresentado, a punição não será o melhor caminho. É importante ressaltar, ainda, que é necessário gerar harmonia dentro da empresa para que seja possível melhorar sua produtividade e minimizar as falhas.

2.3 Métodos de avaliação e estratégias de promoção da segurança psicológica nos ambientes corporativos

A saúde psicológica dos colaboradores precisa ser reconhecida como uma vantagem competitiva para as empresas. Através de métodos de avaliação, estratégias de promoção da segurança psicológica nos ambientes corporativos e a implementação de uma cultura inclusiva, as organizações podem criar um ambiente de trabalho saudável e acolhedor, que resulta em diversos benefícios — pois isso contribui para o bem-estar dos funcionários, para a retenção de talentos e para a melhoria da comunicação, permitindo que as pessoas se sintam valorizadas e respeitadas. Em um mercado cada vez mais competitivo, investir na saúde psicológica dos colaboradores se torna uma prioridade para as empresas que desejam se destacar e alcançar o sucesso a longo prazo.

2.3.1 A importância de as empresas estruturarem um plano robusto para promoção da segurança psicológica

A criação de métodos de avaliação e estratégias de promoção da segurança psicológica nos ambientes corporativos é fundamental para o bem-estar dos

funcionários, para a retenção de talentos, a criatividade, a colaboração, a redução de conflitos, a melhoria da comunicação e a construção de uma cultura organizacional saudável. Isso resulta em um ambiente de trabalho mais produtivo, saudável e sustentável a longo prazo. Edmondson (2020) destaca a importância de estruturar um plano robusto para a promoção da segurança psicológica e conseqüentemente aumentar o desempenho da organização. Dessa forma, “o alto desempenho ocorre quando pessoas estão aprendendo ativamente à medida que prosseguem” (Edmondson, 2020, p. 47).

Os estudos realizados por Edmondson (2020) evidenciam a relevância da promoção da saúde psicológica nas organizações para os resultados da empresa e para o bem-estar das pessoas. Nos subtópicos a seguir, abordaremos em detalhes os principais pontos relevantes para que as empresas adotem um plano de maneira estruturada para promoção da segurança psicológica:

a) Bem-estar dos colaboradores:

A estruturação de um plano robusto para promoção da segurança psicológica é essencial para as empresas, priorizando o bem-estar dos funcionários. Quando os colaboradores se sentem emocionalmente seguros e trabalham em um ambiente acolhedor, sua satisfação no trabalho aumenta, o engajamento é fortalecido e a produtividade é impulsionada. Eles se sentem encorajados a expressarem suas ideias, compartilharem conhecimentos e assumirem os riscos, o que estimula a criatividade, o aprendizado e a inovação. Uma cultura que considera a segurança psicológica também contribui para a prevenção de problemas de saúde mental tão presentes no mercado de trabalho brasileiro atualmente. Adicionalmente, fortalece os laços entre os membros da equipe, promovendo um clima de confiança e colaboração que impulsiona o crescimento da organização.

b) Retenção de talentos:

A importância de as empresas estruturarem um plano robusto para promoção da segurança psicológica, considerando a retenção de talentos, é amplamente abordada no livro "A Organização sem Medo", de Edmondson (2020). Ao criar um ambiente seguro e acolhedor, onde os funcionários se sintam à vontade para

expressar suas opiniões, ideias e preocupações, as empresas promovem a confiança e o engajamento dos colaboradores. Isso resulta em uma maior satisfação no trabalho, o que contribui para a retenção de talentos. A segurança psicológica também estimula a inovação e o aprendizado contínuo, pois os funcionários se sentem encorajados a assumir riscos e a compartilhar conhecimentos. Isso impulsiona o crescimento da empresa, tornando-a mais competitiva no mercado. Dessa forma, um plano robusto de segurança psicológica fortalece os laços entre os membros da equipe, promovendo um ambiente de colaboração e cooperação. Isso cria uma cultura organizacional saudável, em que os talentos são valorizados e se sentem parte de algo maior. Ao investir na segurança psicológica, as empresas demonstram cuidado e preocupação com o bem-estar dos funcionários, o que gera um senso de pertencimento e lealdade. Isso contribui para a retenção de talentos, evitando a perda de profissionais qualificados e experientes.

c) Criatividade e inovação:

A segurança psicológica permite que os colaboradores se arrisquem, experimentem novas abordagens e compartilhem conhecimentos, o que impulsiona a geração de ideias inovadoras. Através da promoção da segurança psicológica, as empresas encorajam a colaboração e o trabalho em equipe, criando um ambiente propício para a troca de ideias e a construção coletiva de soluções criativas. Isso resulta em um aumento da capacidade de inovação da organização, tornando-a mais competitiva no mercado. Também é uma ferramenta que promove um clima de confiança e respeito mútuo, no qual os funcionários se sentem valorizados e apoiados. Isso estimula a motivação e o engajamento, fatores essenciais para o surgimento de ideias criativas e a implementação de inovações bem-sucedidas. Um plano robusto de segurança psicológica também incentiva a aprendizagem contínua e o desenvolvimento de habilidades. Os funcionários se sentem encorajados a buscar novos conhecimentos e a experimentar novas abordagens, o que impulsiona a capacidade de inovação da empresa.

d) Colaboração e trabalho em equipe:

Ao criar um ambiente seguro e acolhedor permite-se que os colaboradores se envolvam em discussões abertas, compartilhem conhecimentos e experiências, e

colaborem de maneira mais efetiva. A segurança psicológica também promove a confiança entre os membros da equipe, incentivando a construção de relacionamentos sólidos e a comunicação aberta. Isso resulta em uma maior coesão e sinergia entre os membros da equipe, permitindo que eles trabalhem de forma mais colaborativa e eficiente. Além disso, estimula a diversidade de pensamento e perspectivas, pois os membros da equipe se sentem encorajados a contribuir com suas ideias únicas. Isso enriquece o processo de tomada de decisão e promove a inovação, levando a resultados mais criativos e eficazes. Um plano robusto de segurança psicológica também ajuda a resolver conflitos de maneira saudável, pois os membros da equipe se sentem seguros para expressar preocupações e discutir problemas de forma construtiva. Isso contribui para um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo.

e) Redução de conflitos e estresse:

Uma cultura organizacional que reforça a segurança psicológica, promove consequentemente uma cultura de comunicação aberta e respeitosa, encorajando os colaboradores a resolverem problemas de forma construtiva. Ajuda também a reduzir o estresse no ambiente de trabalho. Quando os funcionários se sentem emocionalmente seguros, eles têm menos medo de cometer erros e são mais propensos a buscar ajuda e suporte quando necessário. Isso resulta em um ambiente mais tranquilo e saudável, onde o estresse é minimizado e são promovidas a empatia e a compreensão entre os membros da equipe. Ao criar um ambiente onde as pessoas se sentem valorizadas e respeitadas, os conflitos são reduzidos e as relações interpessoais são fortalecidas. Este olhar de forma estruturada nas organizações, então, incentiva a resolução de conflitos de maneira saudável e construtiva. Os funcionários se sentem seguros para expressar suas preocupações e opiniões, facilitando a busca de soluções colaborativas e a construção de relacionamentos mais harmoniosos.

f) Melhoria da comunicação:

Melhora a comunicação nas organizações, pois os colaboradores se sentem encorajados a compartilhar informações, trocar feedbacks construtivos e buscar soluções em conjunto.

A segurança psicológica também estimula a abertura para o diálogo e a escuta ativa.

Quando os funcionários se sentem seguros emocionalmente, eles estão mais propensos a se comunicar de forma clara e transparente, o que facilita a compreensão mútua e a resolução de problemas de maneira eficaz. A segurança psicológica também ajuda a promover a confiança entre os membros da equipe, o que fortalece os laços e a colaboração.

Além disso, os funcionários se sentem mais confortáveis em compartilhar suas perspectivas, contribuindo para uma comunicação mais rica e diversificada. Isso promove um ambiente de trabalho mais inclusivo e participativo, onde todos têm voz e são ouvidos.

Vimos nos exemplos acima que a estruturação de um plano robusto para promoção da segurança psicológica nas empresas é de extrema importância. Esse plano contribui para o bem-estar dos funcionários, a retenção de talentos, a criatividade, a colaboração, a redução de conflitos, a melhoria da comunicação e a construção de uma cultura organizacional saudável. Ao criar um ambiente seguro e acolhedor, onde os funcionários se sintam à vontade para expressar suas ideias e preocupações, a segurança psicológica promove a confiança, o engajamento e a produtividade. Uma comunicação livre do medo, estimula a inovação, o aprendizado contínuo e a construção de relacionamentos sólidos. Ao investir na segurança psicológica, as empresas demonstram cuidado com o bem-estar dos funcionários e promovem um ambiente de trabalho mais saudável e sustentável a longo prazo.

2.3.2 Métodos de Avaliação

As empresas podem trabalhar a saúde mental de forma estratégica para obter resultados positivos, tanto para os colaboradores quanto para a organização. Nesse contexto, de acordo com levantamento do McKinsey Global Institute (Brassey; Herbig; Jeffery; Ungerman, 2023), empresas que investem no bem-estar de seus funcionários conquistam, conseqüentemente, 30% a mais de produtividade. Além disso, conseguem reduzir em 27% o absenteísmo, conforme estudo da Universidade de Warwick (2023). Por fim, segundo a Deloitte (2017), US\$ 16,3 trilhões é a estimativa

de perdas econômicas associadas a dificuldades de saúde mental entre 2011 e 2030. A seguir, serão descritos os quatro principais métodos de avaliação para que a organização pense estrategicamente em como adotar a saúde organizacional para obter vantagem competitiva no mercado e aumentar o valor para o mercado e colaboradores (Edmondson, 2020):

a) Pesquisas de clima organizacional:

A pesquisa de clima organizacional desempenha um papel fundamental como método de avaliação e estratégias de promoção da segurança psicológica nos ambientes corporativos. Através dela, é possível obter informações valiosas sobre a percepção dos funcionários em relação ao ambiente de trabalho, incluindo aspectos relacionados à segurança psicológica. Ela permite identificar pontos fortes e áreas de melhoria, fornecendo uma base sólida para a implementação de estratégias eficazes. Ao analisar os resultados da pesquisa, as empresas podem identificar lacunas na segurança psicológica e desenvolver ações específicas para abordá-las. Isso pode envolver a criação de programas de treinamento, a implementação de políticas de comunicação aberta e a promoção de um ambiente inclusivo e respeitoso. A análise da pesquisa também permite monitorar o progresso ao longo do tempo. Ao conduzir pesquisas periódicas, as empresas podem avaliar o impacto das estratégias implementadas e fazer ajustes conforme necessário. Além disso, a pesquisa de clima organizacional demonstra o compromisso da empresa com o bem-estar dos funcionários. Ao coletar feedbacks e envolver os colaboradores no processo, as empresas mostram que estão dispostas a ouvir e a responder às suas necessidades, fortalecendo a confiança e a segurança psicológica. Ao utilizar a pesquisa de clima organizacional como um método de avaliação e estratégias de promoção da segurança psicológica, as empresas podem criar um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. Isso resulta em funcionários mais engajados, satisfeitos e motivados, além de contribuir para a retenção de talentos e o sucesso organizacional a longo prazo.

b) Programas de treinamento em habilidades interpessoais:

Ao oferecer treinamentos focados no desenvolvimento de habilidades interpessoais, as empresas podem avaliar a capacidade dos funcionários de se

comunicarem de forma clara, empática e respeitosa. Esses treinamentos permitem identificar lacunas e áreas de melhoria na comunicação e relacionamentos interpessoais. Um programa de treinamento em habilidades interpessoais também promove a conscientização sobre a importância da segurança psicológica e fornece ferramentas práticas para sua promoção. Os funcionários aprendem a ouvir ativamente, a expressar suas opiniões de maneira construtiva e a lidar com conflitos de forma saudável. Esse tipo de treinamento também incentiva a empatia e a compreensão mútua, fortalecendo os laços entre os membros da equipe. Os funcionários aprendem a reconhecer e a valorizar as perspectivas e experiências dos outros, contribuindo para um ambiente de trabalho mais inclusivo e colaborativo. Ao utilizar um programa de treinamento em habilidades interpessoais como método de avaliação e estratégias de promoção da segurança psicológica, as empresas demonstram um compromisso com o desenvolvimento e bem-estar dos funcionários. Esses treinamentos capacitam os colaboradores a construir relacionamentos saudáveis, a lidar com desafios de forma construtiva e a promover um ambiente de trabalho seguro e acolhedor. A liderança, por sua vez, desempenha um papel fundamental na promoção da segurança psicológica. Eles devem ser modelos de comportamento respeitosos, encorajando a participação ativa dos funcionários, ouvindo suas opiniões e valorizando suas contribuições. Dessa forma, a liderança prioritariamente precisa ser treinada para reconhecer os sinais de estresse e esgotamento, oferecer apoio emocional, incentivar o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, e promover uma cultura de cuidado e bem-estar.

c) Políticas de não retaliação

Ao implementar uma política de não retaliação, as empresas demonstram um compromisso com a criação de um ambiente seguro e acolhedor. Essa política também permite que os funcionários se sintam mais confiantes em relatar incidentes de assédio, discriminação ou qualquer outra forma de comportamento prejudicial para a saúde psicológica. Isso facilita a identificação de problemas e a implementação de medidas corretivas adequadas. Uma política de não retaliação contribui para a promoção da transparência e a confiança entre os membros da equipe. Os funcionários se sentem encorajados a se comunicar abertamente e a resolver conflitos de forma saudável, sabendo que não sofrerão consequências negativas por

expressarem suas preocupações. Ao utilizar uma política de não retaliação como método de avaliação e estratégias de promoção da segurança psicológica, as empresas demonstram um compromisso com a proteção dos direitos e bem-estar dos funcionários. Essa política cria um ambiente de trabalho mais inclusivo, respeitoso e propício ao crescimento e desenvolvimento dos colaboradores. Dessa forma, a empresa tem a capacidade de mediar, através dos relatos, quais os temas mais recorrentes que surgem para agir de maneira direcionada e priorizando as temáticas mais presentes nas denúncias, pois funciona como um termômetro para identificação das urgências do trabalho a ser feito.

d) Reconhecimento e recompensa

Ao possuir um programa de reconhecimento e recompensas, as empresas demonstram valorizar e apreciar o trabalho dos funcionários. Esse programa reconhece publicamente as contribuições e realizações dos colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho positivo e motivador. Esse tipo de programa também fortalece a segurança psicológica, pois os funcionários se sentem valorizados e reconhecidos pelo seu desempenho. Isso estimula a confiança e o engajamento, promovendo um ambiente de trabalho mais seguro e acolhedor.

O programa incentiva a colaboração e a comunicação aberta. Os funcionários são encorajados a compartilhar ideias, conhecimentos e a trabalhar em equipe para alcançar metas comuns. Ao utilizar um programa de reconhecimento e recompensas como método de avaliação e estratégias de promoção da segurança psicológica, as empresas criam um ambiente de trabalho onde os funcionários se sentem valorizados, motivados e seguros para expressar suas opiniões e ideias. Esse programa também contribui para a construção de uma cultura organizacional saudável, na qual o reconhecimento é uma prática constante. Isso fortalece os laços entre os membros da equipe, promovendo a colaboração, a confiança e a segurança psicológica.

Ao adotar essas estratégias, as empresas podem mensurar de que maneira podem seguir com a promoção da saúde mental dos colaboradores de maneira contínua, e assim apoiar para reduzir o estresse, aumentar o bem-estar e obter resultados positivos, como maior engajamento, produtividade, retenção de talentos e satisfação no trabalho. Além disso, uma cultura organizacional que valoriza a saúde

mental também contribui para a construção de uma imagem positiva da empresa e para a atração de talentos.

2.3.3 Diversidade e inclusão como estratégias para fortalecer a segurança psicológica e gerar resultados estratégicos nas organizações

O trabalho de diversidade e inclusão realizado nas empresas desempenham um papel fundamental na promoção da segurança psicológica dos colaboradores. Aqui estão algumas maneiras, segundo Amato (2023), pelas quais a diversidade e a inclusão podem contribuir para a segurança psicológica no ambiente de trabalho:

a) Valorização da diversidade

Ao promover a diversidade, as empresas reconhecem e valorizam as diferenças individuais dos colaboradores, como origem étnica, gênero, orientação sexual, idade, deficiências, entre outros. Isso cria um ambiente onde todos se sentem respeitados e aceitos, aumentando a sensação de segurança psicológica, pois aumenta o senso de pertencimento das pessoas.

Uma vez que sua individualidade é aceita e respeitada no ambiente de trabalho, onde, muitas vezes, perfis parecidos são considerados como perfis estereótipos para determinadas áreas, isso faz com que a promoção de diversidade e inclusão atue de forma a trazer mais criatividade e inovação para os ambientes. O fator-chave para o sucesso desse processo é a inclusão efetiva das pessoas nos espaços. Contratar públicos diversos aumenta a representatividade demográfica, mas é a inclusão que garante que todos se sintam parte do ambiente de trabalho. Para isso, é essencial fortalecer uma cultura organizacional que promova a segurança psicológica, permitindo que as pessoas desenvolvam seu pleno potencial de forma consistente.

- b) Fomento à igualdade de oportunidades e a criação de um ambiente inclusivo.

As empresas que trabalham com diversidade e inclusão se esforçam para garantir que todos os colaboradores tenham igualdade de oportunidades no ambiente de trabalho. Isso inclui a promoção de políticas de contratação justas, a criação de programas de desenvolvimento profissional acessíveis a todos e a eliminação de barreiras que possam limitar o crescimento e o progresso dos funcionários. Criar um ambiente inclusivo, onde todos os colaboradores se sintam pertencentes e valorizados, também envolve a promoção de uma cultura de respeito, a celebração das diferenças individuais e a criação de espaços seguros para que os funcionários possam expressar suas opiniões e compartilhar suas experiências.

- c) Sensibilização e treinamento

As empresas podem oferecer treinamentos e programas de sensibilização para conscientizar os colaboradores sobre a importância da diversidade e da inclusão. Isso ajuda a promover a empatia, a compreensão e o respeito mútuo, contribuindo para um ambiente de trabalho mais seguro e acolhedor para todos. O treinamento também possui um importante papel comunicador do posicionamento da empresa diante destas pautas e faz com que aumente o engajamento das pessoas diante de situações de conflito no dia a dia da organização.

- d) Liderança inclusiva

Os líderes desempenham um papel fundamental na promoção da segurança psicológica. Ao adotar uma liderança inclusiva, os gestores demonstram respeito e valorização por todos os colaboradores, independentemente de suas diferenças. Isso cria um ambiente onde os funcionários se sentem seguros para serem autênticos e contribuírem com suas perspectivas únicas. Dessa forma, utilizar a liderança como agentes de transformação cultural é fundamental para que se obtenha resultados positivos em um curto espaço de tempo, pois as lideranças terão mais possibilidade de diálogo com suas equipes de maneira contínua e serão como referências em suas respectivas áreas de atuação para trabalhar a inclusão de maneira intencional e de forma que dialogue com a realidade da rotina ao qual estão inseridos.

e) Programas de mentoria e apoio

As empresas podem implementar programas de mentoria e apoio para ajudar os colaboradores a se sentirem pertencentes e apoiados. Isso pode incluir a criação de grupos de afinidade, nos quais os funcionários podem se conectar com pessoas que compartilham suas experiências e desafios, além de oferecer suporte emocional e orientação. Os grupos de afinidade possuem um importante papel para a promoção de uma cultura inclusiva, pois os participantes, de maneira geral, formam um grupo multidisciplinar com pessoas de diferentes áreas de atuação na organização, e isso dá a possibilidade de que os grupos trabalhem pautas coletivas que, de certa forma, abraçarão minimamente os interesses da maior parte das pessoas da organização. Isso dá celeridade na implementação das ações, faz com que as pessoas tenham referências próximas de suas áreas para tratar dos temas relacionados à diversidade e inclusão, e, conseqüentemente, aumenta a qualidade da saúde psicológica das pessoas, que notam que as particularidades são acolhidas, direcionadas e ações são realizadas para mitigar recorrências de temas levantados pelos grupos de afinidade.

f) Comunicação aberta e transparente

A diversidade e a inclusão promovem uma cultura de comunicação aberta e transparente. Quando os colaboradores se sentem seguros para expressar suas opiniões e preocupações, a comunicação flui de maneira mais eficaz, evitando mal-entendidos e conflitos. Ao promover a diversidade e a inclusão, as empresas podem criar um ambiente de trabalho mais seguro e acolhedor, onde os colaboradores se sintam valorizados, respeitados e pertencentes. Isso contribui para a segurança psicológica, promovendo o bem-estar dos funcionários e impulsionando o sucesso da empresa.

A saúde psicológica dos colaboradores é um fator crucial para o sucesso das empresas no mercado atual. Através da implementação de métodos de avaliação e estratégias de promoção da segurança psicológica nos ambientes corporativos, as organizações podem alcançar uma vantagem competitiva significativa. Ao investir na saúde psicológica dos colaboradores, as empresas estão investindo em seu próprio

crescimento a longo prazo, estabelecendo uma cultura organizacional saudável e impulsionando resultados estratégicos notáveis.

2.4 Estudo de viabilidade para novos projetos: principais análises e indicadores de atratividade

O estudo de viabilidade para o sucesso de grandes mudanças ou projetos se torna de grande importância no contexto corporativo. Segundo Guedes (2020, p. 7), "a parte mais sensível do nosso corpo é o 'bolso', e dentro do contexto empresarial isso não é diferente". Dentro da abordagem de gerenciamento de projetos, especialmente na fase de planejamento, o estudo de viabilidade é destacado como uma das etapas mais cruciais. Guedes (2020) enfatiza a necessidade de realizar esse estudo de forma sincera diante de todas as partes envolvidas.

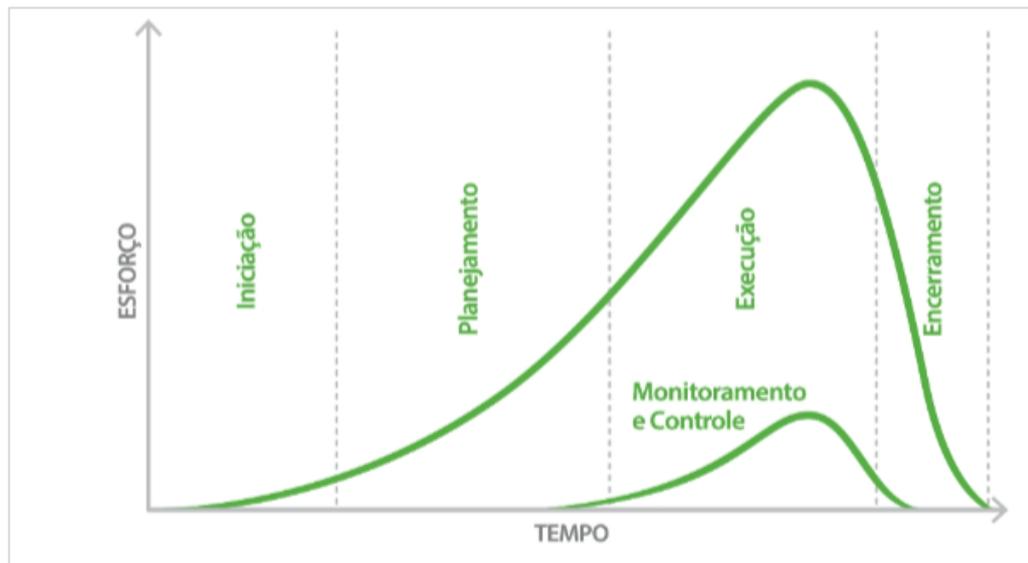
Vargas (2018, p. 23) define projeto como "um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, destinado a atingir um objetivo claro e definido, conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade". O autor também destaca a aplicabilidade dos projetos em diversas áreas do conhecimento humano, abrangendo desde trabalhos administrativos e estratégicos até aspectos operacionais e mesmo no contexto pessoal de cada indivíduo.

2.4.1 Ciclo de Vida de um Projeto

Segundo Cruz (2013), ao considerar um projeto, é crucial compreender e planejar as etapas necessárias para alcançar seus objetivos. Ele destaca que essas etapas podem ser definidas ou adaptadas de maneiras variadas, conforme as necessidades de gerenciamento e os aspectos específicos de cada organização.

De maneira geral, Vargas (2018) divide o ciclo de vida do projeto em fases distintas, conforme ilustrado no Gráfico 2:

Gráfico 2 - O ciclo de vida do projeto subdividido em fases ou grupo de processos



Fonte: Vargas (2018)

Conforme destacado por Vargas (2018), cada fase de um projeto geralmente define o trabalho técnico a ser realizado e quem deve estar envolvido. Abaixo estão detalhadas as características de cada fase:

- **Iniciação:** Considerada a fase inicial, em que uma necessidade é identificada e transformada em um problema estruturado a ser resolvido. Nesta etapa, são definidos a missão e os objetivos do projeto, além de identificar e selecionar os documentos iniciais e as melhores estratégias (Vargas, 2018).
- **Planejamento:** Fase em que tudo o que será realizado no projeto é detalhado, incluindo cronograma, dependências entre atividades, alocação de recursos, análises de custo, entre outros aspectos. Ao final desta fase, o projeto deve estar suficientemente detalhado para ser executado, com os planos de escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicação e riscos mapeados (Vargas, 2018).
- **Execução:** Momento de materialização do que foi planejado. Possíveis erros das fases anteriores tornam-se evidentes nesta etapa, que consome a maior parte do esforço e orçamento do projeto (Vargas, 2018).
- **Monitoramento e Controle:** Realizado simultaneamente às outras fases, tem como objetivo acompanhar e controlar o que está sendo realizado pelo projeto,

propondo ações corretivas e preventivas para identificar anomalias em relação ao planejamento (Vargas, 2018).

- **Encerramento:** Fase de conclusão do projeto, em que são avaliados os resultados alcançados e identificadas as falhas ocorridas, com o objetivo de aprendizado para projetos futuros. Também conhecida como fase de lições aprendidas (Vargas, 2018).

Apesar das definições de cada fase, Vargas (2018) destaca que a análise das fases do projeto não é conclusiva quanto à interdependência e sobreposição, explicando que, no decorrer do projeto, todas as fases são realizadas quase que simultaneamente, em um ciclo dinâmico de ações.

Assim, Guedes (2020) conclui que, considerando os conceitos descritos, o primeiro passo no planejamento de projetos é perceber o potencial de torná-lo uma realidade, enfatizando a importância de iniciar o estudo de viabilidade do projeto.

2.4.2 Análise de Viabilidade

A análise de viabilidade de projetos é um elemento crucial, conforme destacado por Guedes (2020). Ele explica que este estudo representa um dos passos mais significativos para o sucesso de um projeto. A viabilidade de um projeto é subdividida em diversas partes, sendo abordados neste documento os conceitos de viabilidade técnica, administrativa, político-social e financeira.

Segundo Guedes (2020), a viabilidade técnica assegura que não haverá problemas de tecnologia e engenharia durante a execução do projeto. Para ele, essa análise é essencial, pois eventuais correções futuras podem não ser completadas após o início do investimento. Com a viabilidade técnica estabelecida, o cálculo do retorno sobre o investimento pode ser baseado nessas informações.

A viabilidade político-social, conforme discutido por Guedes (2020), avalia o projeto não apenas sob a ótica privada, mas também sob a perspectiva da sociedade. Essa análise visa garantir que nenhum aspecto social seja adversamente afetado pela implementação do projeto. Guedes alerta que uma falha nesta análise pode resultar em custos não planejados, comprometendo a viabilidade do projeto, dependendo da magnitude do impacto.

Guedes (2020) também define a viabilidade administrativa como o alinhamento dos objetivos empresariais para reduzir a burocracia e aumentar a competitividade em um mercado cada vez mais competitivo. Esta análise é crucial para determinar se a empresa ganhará competitividade e reduzirá custos e tempo nos processos administrativos.

Conforme Guedes (2020) destaca, todas as viabilidades mencionadas até agora visam prevenir situações que possam comprometer o retorno sobre o investimento, caso não sejam devidamente planejadas.

Finalmente, a viabilidade financeira do projeto, definida por Consalter (2012, *apud* Guedes, 2020, p. 13), "consiste em verificar se existem recursos financeiros suficientes para a implementação do projeto". Embora frequentemente mencionada como viabilidade econômico-financeira, é essencial considerar que o principal objetivo é atrair investidores através de um retorno esperado positivo.

Assim, Guedes (2020) conclui que a atratividade para os investidores não depende exclusivamente da viabilidade financeira, mas sim da combinação de todas as viabilidades, cada uma com sua importância na construção do projeto.

2.4.3 Retorno de Investimento – ROI

Para Yanaze, Freire e Senise (2013), o ROI (Return on Investment) refere-se ao retorno aceitável sobre o investimento, representando o impacto financeiro no negócio. Neste contexto, são definidos os ganhos esperados comparados com os custos e benefícios. Tipicamente expresso em porcentagem, um ROI de zero indica que um evento atingiu o ponto de equilíbrio, resultando em nenhum lucro nem prejuízo. Um ROI de 50% significa que o custo do evento foi recuperado e os 50% restantes representam os ganhos obtidos (ou seja, 50 centavos de lucro para cada real investido).

Phillips (2007) acredita que, para manter o foco nos resultados esperados pelo evento deve estabelecer uma diferenciação entre dados *hard* (objetivos tangíveis) e *soft* (subjetivos e intangíveis).

Os dados *hard* são dados indiscutíveis, que são facilmente convertidos em valores monetários. Segundo Yanaze, Freire e Senise (2013), seriam medidas primárias de melhoria geradas para a organização, exemplificados no Quadro 2:

Quadro 2 - Exemplos de Dados *Hard*

DADOS HARD (TANGÍVEIS)	
Produção	Tempo
<ul style="list-style-type: none"> • Vendas • Unidades produzidas • Toneladas produzidas • Itens montados • Dinheiro angariado • Novas contas criadas • Formulários processados • Empréstimos aprovados • Inventário de rotatividade • Pacientes visitados • Solicitações processadas • Estudantes graduados • Participantes inscritos • Produção por hora • Produtividade • Lista de pendências • Bônus de incentivo • Remessas 	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo de vida/ produção • Inatividade de equipamentos • Horas extras • Remessa entregue no prazo • Duração de projeto • Tempo de processamento • Tempo de supervisão • Tempo de proficiência • Tempo de aprendizagem • Programação do evento • Tempo de reparo • Eficiência • Interrupções do trabalho • Resposta aos pedidos • Relatórios atrasados • Dias perdidos
Custos	Qualidade
<ul style="list-style-type: none"> • Custos unitários • Custos por conta • Custos variáveis • Custos com saúde • Variações no orçamento • Custos fixos • Custos com <i>overhead</i> • Custos operacionais • Economias de custos em projetos • Custos eventuais • Custos com reuniões • Despesas de vendas 	<ul style="list-style-type: none"> • Descarte • Desperdício • Refugos • Taxa de erros • Taxa de falhas • Taxa de desistências • Retrabalho • Escassez • Defeitos no produto • Desvio-padrão • Falhas do produto • Inventário de ajustes

<ul style="list-style-type: none"> • Custos participativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Correções do cartão de ponto • Incidentes • Discrepâncias por não conformidade • Multas
---	--

Fonte: Yanaza, Freire, Senise (2013)

Já os dados *soft*, os autores definem como condições mais ligadas à condição ou organização humana, conforme Quadro 3:

Quadro 3 - Exemplos de Dados *Soft*

DADOS SAOFT (INTANGÍVEIS)	
Hábitos de trabalho	Serviços ao consumidor
• Atrasos	• Reclamações do cliente
• Absenteísmo	• Satisfação do consumidor
• Violações das normas de segurança	• Insatisfação do consumidor
• Problemas de comunicação	• Impressões do consumidor
• Intervalos excessivos	• Fidelidade do consumidor
	• Retenção do consumidor
	• Valor do consumidor
Ambiente de trabalho/satisfação	Desenvolvimento e evolução pessoal do funcionário
• Denúncias de discriminação	• Promoções
• Reclamações dos empregados	• Habilidade
• Satisfação com o trabalho	• Capital intelectual
• Comprometimento com a organização	• Programas concluídos
• Queixas	• Solicitações de transferência
• Engajamento do funcionário	• Taxas de avaliação de desempenho
• Lealdade do funcionário	• Prontidão
• Desejo de demitir-se	• Networking
• Estresse	
Iniciativa / inovação	Imagem
• Criatividade	• Reconhecimento da marca
• Inovação	• Reputação
• Novas ideias	• Liderança
• Sugestões	• Responsabilidade social
• Novos produtos e serviços	• Simpatia pela causa ambiental

• Marcas	• Consciência social
• Direitos autorais e patentes	• Diversidade
• Melhoramentos no processo	• Premiações externas
• Parcerias	
• Alianças	

Fonte: Yanaza, Freire, Senise (2013)

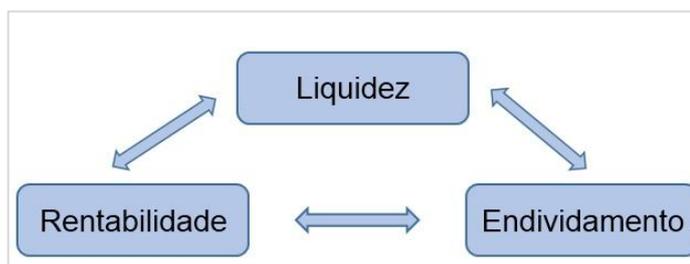
Os autores dizem que “[...] a ideia dos dados *soft* traz discussões sobre mensuração do valor intangível dos eventos [...]” e ainda mencionam que “qualquer processo, item ou percepção podem ser mensurados; [...] o desafio é definir essas medidas e calculá-las de forma econômica e rápida” (Phillips, 2007, p. 61 *apud* Yanaze, Freire, Senise 2013, p. 225).

Ainda sobre os modos de mensurar os resultados intangíveis, Yanaze, Freire, Senise (2013, p. 226) dizem que “[...] como a maioria dos intangíveis está relacionado a percepções ou atitudes, uma opção é discriminar o benefício e pedir aos participantes que, usando uma escala de cinco pontos, indiquem a proporção em que o evento influenciou o benefício.”

2.4.4 Indicadores Financeiros

Segundo Marion (2012), para conhecer a situação econômica-financeira de uma empresa, é por meio dos três pontos fundamentais de análises: Liquidez (Situação Financeira), Rentabilidade (Situação Econômica) e Endividamento (Estrutura de Capital).

Figura 1 - Indicadores financeiros estratégicos



Fonte: Marion (2012, p. 2)

Para Silva (2006), existem muitos indicadores financeiros, os convencionais, os que tratam as atividades e resultados operacionais, e os estratégicos, que tratam dos

investimentos, captação de recursos, alavancagem financeira e ressaltados pelo desempenho das ações da companhia nas Bolsas de Valores, mas todos medem o desempenho da empresa.

No contexto dessa pesquisa será priorizado os indicadores estratégicos, nos quais todos os indicadores econômico-financeiros têm o seu ponto de partida nos registros contábeis.

2.4.4.1 Indicadores de Investimento

Silva (2006) diz que, partindo dos Balanços Patrimoniais e Demonstrativos de Origem e Aplicações de Recurso, é possível analisar, de maneira indireta, os indicadores de inversões líquidas. Nos primeiros, mediante variações entre saldos dos balanços e, nos segundos, pelos fluxos de investimentos relativos a cada exercício.

Os valores dos investimentos podem ser referentes ao Ativo Total, Ativo Permanente e Ativo de Giro.

O Ativo Total equivale ao saldo de todas as aplicações feitas com base nas origens de capital próprio e capital de terceiros.

Os Ativos Permanentes englobam os ativos fixos (imobilizados e diferidos) e os investimentos feitos em aquisições de ações de controladas e coligadas.

Os Ativos de Giro podem ser relativos ao Ativo Circulante ou ao Capital Circulante de Líquido, que equivalem ao Ativo Circulante menos o Passivo Circulante, o qual representa o Capital de Giro Próprio.

Os desempenhos dos investimentos podem ser analisados sob as óticas de performance global (avaliação dos Ativos: Total, Permanente e de Giro, os quais representam o ativo circulante e realizável a longo prazo); fonte de recursos dos investimentos; demonstração dos investimentos permanentes; e capital de giro.

2.4.4.2 Indicadores de Estrutura de Capital

Ainda segundo Silva (2006), os investimentos realizados devem ser analisados tomando como base os recursos próprios e de terceiros que os financiam. Essa estrutura representa o Endividamento de Longo Prazo (ELP) e do Patrimônio Líquido,

que forma o Capital Permanente, que, por sua vez, investe recursos considerando o total do Capital Circulante Líquido, Realizável Longo Prazo e Ativos Permanentes.

Quanto mais elevada for a relação de alavancagem entre ELP e o Patrimônio Líquido, maior será o risco a longo prazo da empresa. Conforme exemplo na Tabela 1:

Tabela 1 - Estrutura de capital

	Variáveis	Empresa X	Empresa Y
1	Endividamento a Longo Prazo	1.000	700
2	Patrimônio Líquido	1.500	2.100
3	Grau de Alavancagem a Longo Prazo (1/2)	67%	33%

Fonte: Silva (2006)

Conforme demonstrado no exemplo, verifica-se que a relação de 67% da empresa X representa um risco muito maior de endividamento do que da empresa Y, com 33%.

2.4.4.3 Indicadores de Alavancagem Financeira

Segundo Silva (2006), a alavancagem financeira de uma companhia é um dos indicadores mais relevantes. Representa o aumento da rentabilidade de seu Patrimônio Líquido com a utilização de endividamento adequado, isto é, quando a taxa de juros da instituição financeira for menor que a taxa de rentabilidade dos ativos aplicados. Para exemplificar, o quadro abaixo apresenta uma alavancagem financeira positiva da empresa durante dois anos, pois a taxa de rentabilidade do Patrimônio Líquido efetivo foi sempre maior que a taxa do Patrimônio Líquido ajustado pela capitalização do endividamento. Se a empresa não tivesse tomado financiamento e tivesse coberto os ativos com capital próprio, a empresa teria tido rentabilidades de 14,1% e 15,4% sobre esse capital. No entanto, ao usar financiamentos, alcançou rentabilidades maiores, de 15% e 18%, e observa-se a alavancagem financeira.

Tabela 2 - Alavancagem Financeira

	Variáveis	Ano X	Ano Y
1	Patrimônio Líquido	8.000	10.000
2	Endividamento	1.600	3.600
3	Lucro antes do Imposto de Renda	1200	1.800
4	Despesas Financeiras	150	300
5	LAJIR (Lucro antes dos juros e do Imposto de Renda) (3+4)	1.350	2100

6	Taxa de rentabilidade do patrimônio líquido (TRPL) (3/1)	15%	18%
7	Taxa de rentabilidade ajustada (5/(1+2))	14,10%	15,00%
8	Coeficiente de alavancagem financeira (6/7)	106	117

Fonte: Silva (2006)

2.4.4.4 EBTIDA

Os indicadores econômicos e financeiros que serão demonstrados abaixo são importantes para analisar a qualidade da informação na administração do fluxo de caixa.

Silva (2006, p. 60) explica o EBITDA:

É a abreviação de uma expressão de origem inglesa (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*), que significa lucro antes dos juros, impostos, depreciações e amortizações. Em português a sigla é LAJIDA. Em outras palavras, EBITDA é o caixa gerado pelos ativos tipicamente operacionais.

Na realidade, o lucro, antes dos juros, tanto de receita como de despesas financeiras, do Imposto e da contribuição social sobre o lucro e antes das depreciações e amortizações, equivale ao potencial de caixa que o ativo operacional de uma empresa é capaz de gerar, antes de considerar até mesmo o custo de qualquer recurso captado.

O que se pretende com o EBITDA é o valor do caixa, isto é, do potencial de produção de caixa, proveniente dos ativos meramente operacionais, que são os valores antes de considerar as depreciações/amortizações, as receitas e as despesas financeiras, o Imposto de Renda e a contribuição social sobre o resultado.

Quanto maior o EBITDA de uma empresa, maior é o seu valor de mercado, pois todos ambicionam uma empresa que gere dinheiro. E quanto maior o valor de mercado, melhor a relação entre EBITDA e o valor investido no ativo.

2.4.4.5 Valor Econômico Agregado

Silva (2006, p. 62) explica o Valor Econômico Agregado (EVA) como:

A versão moderna do lucro, é um novo indicador que verifica se o capital investido está sendo corretamente remunerado, e por isso um grande número de empresas, não apenas no Brasil, mas no mundo, vem medindo o seu resultado através de EVA, sigla de uma expressão. De origem inglesa (Economic Value Added), que significa Valor Econômico Agregado, ou Valor Econômico Adicionado.

À vista disso, se um acionista pretende investir, ele tem duas opções, uma de investir na empresa, e a outra opção de aplicar o dinheiro no mercado financeiro. Caso ele escolha a primeira opção, o seu dinheiro deve render, no mínimo, o mesmo que a aplicação financeira daria. Então, a empresa deve tornar-se cada vez mais valiosa. O EVA é o lucro operacional menos o custo do capital investido. No caso de a empresa ter agregado valor, o EVA será positivo, senão será negativo, e o acionista não terá feito um bom negócio.

O EVA é um indicador que mede a saúde econômica da empresa, não é um método de gestão.

O EVA é igual ao lucro operacional líquido da empresa menos o custo do capital investido, o qual é igual à soma do capital de giro, ativo permanente e outros ativos operacionais, que é multiplicada por uma taxa de juros (equivalente ao custo do capital terceiros) e por uma taxa de risco (custo do capital próprio).

O EVA representa o retorno de uma empresa depois da tributação, menos o custo de todo o capital usando para criar esse retorno, não apenas o custo de endividamento, mas também o custo do capital social.

Tabela 3 - Valor econômico agregado (EVA)

Valor econômico agregado (EVA)	
Itens	Valores
Receitas líquidas	10.000
(-) custos, despesas e impostos	3.000
(=) Lucro operacional	7.000
(-) custo do capital de terceiros líquido	3.000
(=) lucro líquido do período (já descontados IR/CSSL)	4.000
(-) custo do capital próprio	2.500
(=) EVA-Valor econômico agregado	1.500

Fonte: Silva (2006, p. 63)

2.4.4.6 Valor de Mercado Agregado

O valor de mercado agregado é explicado por Silva (2006) como um outro mecanismo que, assim como o MVA, faz a medição de eficiência da produtividade dos ativos de empresa, que é o *Market Value Adde* (MVA), ou melhor, Valor de Mercado Agregado.

Para calcular o MVA de uma empresa, soma-se todo o capital que essa empresa conseguiu através de aportes de capital acionário, emissão de ações, financiamentos e lucros retidos durante um período. Analistas de balanço fazem outros ajustes, como capitalizar o gasto em pesquisa e desenvolvimento como um investimento em ganhos futuros a serem amortizados durante certo período. A partir disso, será confrontado com o valor atual das ações de mercado, podendo ser avaliado como uma quantidade que os investidores poderiam retirar — o capital investido —, que é o dinheiro que os acionistas colocaram na empresa, isso é, o MVA.

Um MVA positivo significa a geração de riqueza produzida, e, se for negativo, entende-se que o capital foi mal utilizado. Um EVA positivo significa uma ação sólida.

O MVA representa a diferença entre o que os acionistas investiram em uma empresa e o que podem conseguir de retorno. E o EVA é um indicador de riqueza; representa os lucros operacionais líquidos depois dos impostos menos a custo de capital.

Tabela 4 - Valor de mercado agregado (MVA)

Descrição	Valores
Valor de Mercado da empresa	10.000
(-) Capital investido	4.000
(=) MVA	6.000

Fonte: Silva (2006, p. 64)

Entende-se, assim, que o MVA tem o objetivo de medir o crescimento do valor total da empresa, ou seja, é o resultado do EVA positivo de todos os períodos. O MVA reflete a valorização das ações cotadas em bolsas subtraídas do capital investido pelos acionistas, com os devidos contábeis.

2.4.4.7 Outros Indicadores

Além dos indicadores apresentados, Padoveze (2003) destaca outros indicadores econômico-financeiros no painel demonstrado na Tabela 5:

Tabela 5 - Painel de Indicadores econômico-financeiros

Indicadores	Fórmula	Conceito	Parâmetros
Indicadores de Capacidade de Pagamento			
Liquidez Imediata	$\frac{\text{Disponibilidades}}{\text{Passivo Circulante}}$	Capacidade de pagamento de todo passivo circulante apenas com recursos de caixa	Quanto mais, melhor
Liquidez Corrente	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$	Capacidade de pagamento de dívidas de curto prazo	Acima de 1, sendo considerado normal 1,50
Liquidez Seca	$\frac{\text{Ativo Circulante} (-) \text{ Estoque}}{\text{Passivo Circulante}}$	Idem liquidez corrente, excluindo os estoques por não serem facilmente realizáveis	Entre 0,60 e 0,70
Endividamento Geral	$\frac{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível Longo Prazo}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	Indicador de solvência ou cobertura de dívida com os todos credores	Até 1,0. Acima de 1,0 no Brasil é considerado excessivo
Endividamento Financeiro	$\frac{\text{Empréstimos e Financiamentos}}{\text{Patrimônio Líquido}}$	Indicador de solvência ou cobertura de dívida com os credores bancários	Até 1,0. Acima de 1,0 no Brasil é considerado excessivo
Índice de Cobertura de Juros	$\frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Juros de financiamentos}}$	Indicador de capacidade de pagamento dos encargos com capital de terceiros	Quanto maior, melhor
Indicadores de Rentabilidade			
Margem Operacional	$\frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Receita Operacional Líquida}}$	Lucro operacional percentual obtido em cada venda (antes de juros e impostos)	Setorial/produto. Quanto maior, melhor. Deve ser associado ao giro do ativo
Margem Líquida	$\frac{\text{Lucro Líquido após Impostos}}{\text{Receita Operacional Líquida}}$	Lucro final operacional obtido em cada venda	Setorial/produto. Quanto maior, melhor. Deve ser associado ao giro do ativo

Rentabilidade do Ativo - Bruta	Lucro Operacional / Ativo Total	Representa a capacidade operacional de geração de lucro antes dos impostos e juros	Setorial/produto. Quanto maior, melhor. Deve ser associado ao giro do ativo
Rentabilidade do Ativo Líquido	Lucro Líquido Final / Patrimônio Líquido	Representa a remuneração do capital próprio. Indicador final de rentabilidade	Entre 12% e 15%, é considerado bom, abaixo, fraco, acima, ótimo

Fonte: Adaptado de Padoveze (2003, p. 435)

Em síntese, o estudo de viabilidade e a análise dos indicadores econômico-financeiros desempenham um papel crucial na orientação das decisões estratégicas das empresas em relação a novos projetos. Essas análises oferecem uma visão clara dos custos, benefícios, riscos e oportunidades associados. São fundamentais para avaliar não apenas a viabilidade, mas também o potencial de sucesso de um novo projeto dentro da empresa.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

O presente projeto caracteriza-se como uma pesquisa descritiva.

De acordo com Gil (2002), na pesquisa descritiva é possível realizar a coleta de dados para estudo de determinada população ou fenômeno, bem como é possível estabelecer a relação das variáveis para estudo.

O presente trabalho permite trazer análises de como a segurança psicológica nas relações de trabalho pode aumentar a produtividade e o desenvolvimento profissional para a sustentabilidade do negócio.

Na estratégia da pesquisa, será utilizada a pesquisa qualitativa, que envolve uma abordagem interpretativa do mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem, conforme Denzin e Lincoln (2006).

Ao discutir as características da pesquisa qualitativa, Creswel (2007, p.186) chama atenção para o fato de que, na perspectiva qualitativa, o ambiente natural é a fonte direta de dados e o pesquisador, o principal instrumento, sendo que os dados coletados são predominantemente descritivos. Além disso, o autor destaca que a preocupação com o processo é muito maior do que com o produto, ou seja, o interesse do pesquisador ao estudar um determinado problema é verificar “como” ele se manifesta nas atividades nos procedimentos e nas interações cotidianas.

O trabalho conta com um estudo de campo sobre a segurança psicológica no ambiente de trabalho, envolvendo diversas etapas, desde a definição do objetivo até a análise dos dados coletados. No entanto, faz-se desenvolver um modelo que promova ou estimule a segurança psicológica, resultando em maior produtividade e melhor desempenho profissional.

Para conduzir melhor esse estudo de campo, será realizado *benchmarking* nas empresas Grupo Boticário e Ambev.

Madeira (1999, p. 20) explana que: “o *Benchmarking* é um processo sistemático e contínuo de medida. Trata-se de um processo para medir e comparar continuamente os processos empresariais de uma organização em relação aos líderes mundiais”. Além disso, de acordo com Madeira (1999, p. 1 *apud* Cima, 1996, p. 20):

O estabelecimento de uma prática, de recolha de dados de objetivos e comparadores, com os quais é possível identificar determinados níveis de performance. Através da adoção dessas best practices identificadas é suposto melhorar a performance de determinadas áreas da empresa.

O trabalho também conta com um levantamento bibliográfico para melhor entender sobre segurança psicológica no transporte de carga através de dados acadêmicos, artigos científicos e livros especializados.

4 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO

O transporte rodoviário no Brasil teve seu desenvolvimento acelerado a partir da década de 1950, impulsionado pelo crescimento industrial e urbano. O país investiu, significativamente, na construção de estradas e rodovias, tornando-se o principal meio de transporte de cargas e passageiros.

Segundo dados da Confederação Nacional dos Transportes - CNT (2021), mais de 60% de tudo que é produzido e consumido no Brasil chega ao seu destino por rodovias, este volume revela a importância do modal rodoviário para o país.

Nesse sentido, o transporte rodoviário de cargas (TRC) apresenta características técnicas e operacionais que o distinguem dos demais segmentos e modais de transporte. A par dessas características, a atuação das empresas que o operam fez com que o TRC viesse a ocupar uma posição de destaque e desempenhasse um papel central na vida econômica e social do país. A exemplo disso, ao longo da sua história, o setor – por meio de suas empresas – contribuiu para

a ocupação do território, a promoção de novos negócios, a expansão das infraestruturas e o abastecimento das populações.

4.1 Análise do Setor

O desenvolvimento dos diversos segmentos econômicos de um país, considerando a sua eficiência e produtividade, está em grande medida relacionado ao adequado desempenho do setor de transporte. No Brasil, em particular, acentua-se a relevância desse setor e dos desafios que se lhe apresentam, dadas a sua extensão territorial, as disparidades regionais, as deficiências no âmbito das infraestruturas viárias e, ainda, os entraves nas questões normativas e tributárias.

Schlüter (2005) afirma que o complexo elenco de componentes que deflagra a dinâmica de uma economia, do ponto de vista material, tem no transporte um de seus agentes mais relevantes. Por essa razão, é de vital importância o grau de interação dos agentes responsáveis por sua operação, tanto em relação ao custo que representam, como pela viabilidade e vitalidade necessárias para sua existência no meio econômico.

O setor de transporte no Brasil desempenha um papel crucial na economia do país, facilitando a movimentação de pessoas e mercadorias através de uma vasta geografia. No entanto, enfrenta diversos desafios que impactam sua eficiência e competitividade, sendo imprescindível para o desenvolvimento socioeconômico do país. Por isso, uma infraestrutura de transporte planejada, moderna, interligada, que contribua para o aumento da produtividade e da competitividade das empresas, além de promover o bem-estar da população, deve ser agenda primordial do Estado brasileiro.

O transporte de cargas, em sua operação, é composto por duas dimensões distintas: a da translação de bens, representada pela ação baseada na matriz modal de uma região, país ou continente e a do agente que a realiza, representada pelas empresas prestadoras de serviço (Schlüter, 2005).

A componente, na dinâmica da economia, é essencialmente endógena e é representada por sua ação permanente na busca por produtividade operacional e pela

austeridade e racionalidade na gestão de seus custos, ambos orientados para preservar sua viabilidade como investimento.

Os operadores do serviço de transporte são classificados por modalidades, sendo: rodoviário, ferroviário, hidroviário, aeroviário e dutoviário. Cada uma das modalidades apresenta uma limitação e pode ser sintetizada por uma relação de vantagem e desvantagem. O Brasil é um país com 8.514.876 km² de extensão territorial e possui grande diversidade de estradas e meios de transporte. Assim, examinando cada uma das modalidades, de acordo com a pesquisa CNT (2021):

- Rodoviário: Grande versatilidade de movimentação física, mas com alto custo operacional;
- Ferroviário: Baixo custo operacional, mas limitado a pontos fixos de origem e destino;
- Hidroviário: Baixo custo, porém, mais lento e igualmente limitado a pontos fixos de origem e destino, assim como o ferroviário;
- Aeroviário: Maior velocidade de todas as modalidades, mas com custo elevado e limitação a pontos de origem e destino;
- Dutoviário: Menor custo operacional, depende de infraestrutura própria e é limitado ao percurso de origem e destino.

Em todas as modalidades, quando é formulada a estratégia de movimentação de carga, conclui-se que, com grande frequência, o rodoviário é o elemento integrador de origem e destino, e, quando não é, o usuário necessita adequar-se às limitações de outra modalidade. Vale ressaltar que todos os modais são altamente regulamentados com normas específicas para cada modal: A Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT), a Agência Nacional de Transportes Aquaviários (ANTAQ) e a Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) são responsáveis pela regulação e fiscalização dos respectivos setores, além de políticas públicas recentes que têm focado na melhoria da infraestrutura e na integração dos diferentes modais de transporte, visando a criação de corredores logísticos mais eficientes.

O quadro atual da estrutura de transportes de cargas brasileiro tem apresentado importantes limitações à expansão e ao crescimento econômico do país. Esse cenário é uma realidade reconhecida pelas autoridades, no entanto,

principalmente, o setor produtivo brasileiro, que depende da infraestrutura presente em todo o Brasil (Palmeira, 2006).

Palmeira (2006) destaca, ainda, que essa situação não é um problema atual, há vários anos o transporte de cargas brasileiro vem apresentando sintomas que apontam para graves problemas de deterioração, decorrentes da falta de investimentos, pelo menos nas duas últimas décadas. Os problemas estruturais comprometem a eficiência operacional, tornando-se um entrave ao desenvolvimento econômico e social do país.

Com os problemas de transportes existentes, o Brasil acaba desperdiçando bilhões de reais, devido aos acidentes, aos roubos de carga, às ineficiências operacionais e energéticas. Como pilares do caos, no setor de transporte, estão as enormes deficiências de regulação, as políticas governamentais de investimento e, também, a distorção da matriz de transporte, acarretando em significativa perda econômica e de competitividade.

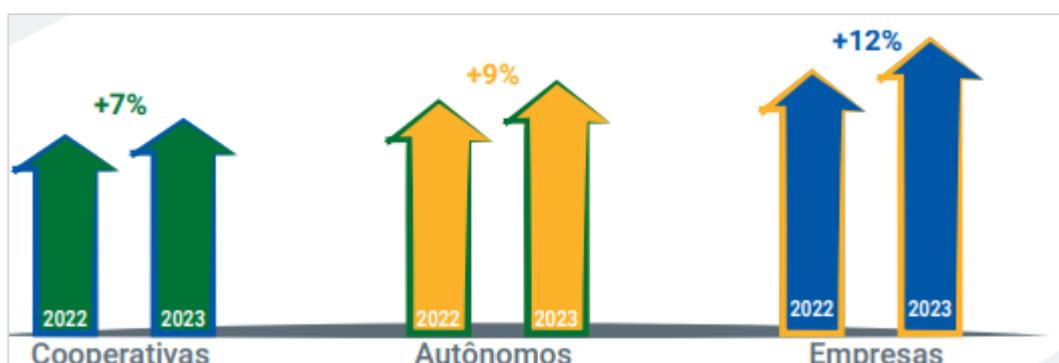
O uso inadequado dos modais gerou uma enorme dependência do modal rodoviário, que acaba suprimindo lacunas dos demais modais, porém apresenta uma frota ultrapassada e as rodovias em condições precárias. A malha ferroviária existente, em boa parte construída no início do século passado, sofre resquícios de falhas no processo da recente privatização que a impede de impulsos maiores. A participação dos modais hidroviário e aéreo é praticamente inexistente.

Por se tratar de um país com regiões muito distintas e características diversas, o Brasil ocupa quase a metade do território da América do Sul e o transporte rodoviário de cargas se tornou essencial para as mercadorias chegarem aos seus destinos, seja em vias rurais ou em meios urbanos, visto que a malha rodoviária do Brasil abrange todos os estados e regiões brasileiras, salvo parte da região de Manaus, onde o transporte fluvial — por meio de balsas — é a única forma dos caminhões chegarem até os grandes centros locais.

O Transporte Rodoviário de Cargas (TRC) é um segmento dinâmico e de elevada capilaridade que tem sobrevivido, bravamente, às intempéries das atuais crises econômica e sanitária, e contribuído para o desenvolvimento do país. Segundo

uma pesquisa realizada pela CNT (Confederação Nacional do Transporte), realizada em 2021, o transporte rodoviário de cargas representa 67% da matriz de transporte de cargas de todo o Brasil. Essa elevada participação é caracterizada devido à flexibilização em relação à infraestrutura, por realizar o transporte porta a porta e devido à enorme diversidade na oferta de tipos de veículos e cargas movimentadas.

Gráfico 3 - Evolução dos registros emitidos 2022-2023

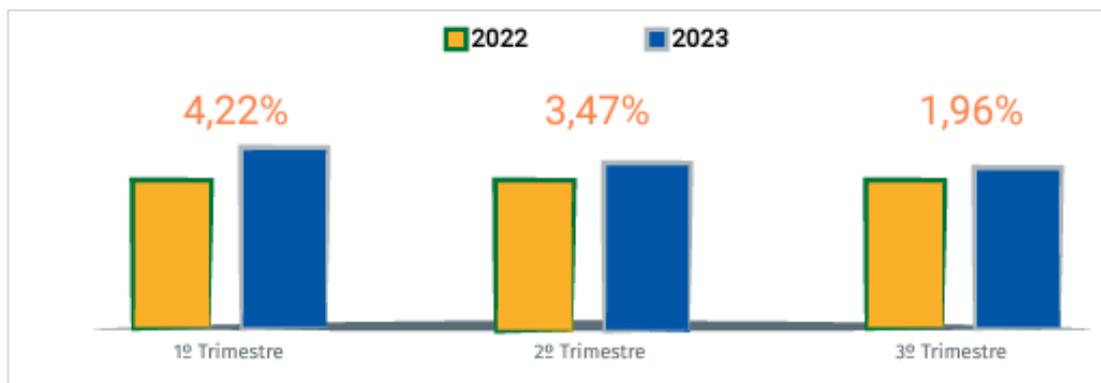


Fonte: SUROD, elaboração AESINF (2022)

De acordo com o panorama do setor dos anos 2023-2024, publicado pela ANTT (Agência Nacional de Transportes Terrestres), aponta-se que o setor de transportes terrestre é um dos mais importantes da economia brasileira, sendo responsável por movimentar a maior parte de mercadorias e pessoas no país. O acompanhamento destes indicadores financeiros, nos permitem identificar tendências e oportunidades, bem como riscos e ameaças para o setor.

A análise dos indicadores econômicos é uma ferramenta essencial para as empresas que atuam no setor, fornecendo informações sobre a conjuntura econômica, como a inflação, o crescimento do PIB, o custo dos principais insumos etc. A observação desses indicadores permite às empresas identificarem tendências e oportunidades, bem como riscos e ameaças. Por exemplo, um aumento da inflação pode levar a um aumento dos custos de operação das empresas, o que pode reduzir sua margem de lucro. Por outro lado, um crescimento do PIB pode gerar um aumento da demanda por transporte, o que pode gerar oportunidades de expansão.

Gráfico 4 - Variação do PIB comparativo



Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Sistema de Contas Nacionais Trimestrais (IBGE/SCN Trimestral, 2022), Unidade: (% a.a.)

Conforme o gráfico 4, percebe-se uma variação percentual em relação ao mesmo período do ano anterior. Além da sobrevivência e dos variados problemas socioeconômicos e da competitividade das empresas no setor de transporte de carga no Brasil, temos ainda uma outra preocupação relacionada à segurança nas estradas, tanto a patrimonial como — e a mais importante — a vida dos profissionais que atuam nessa rotina.

Os profissionais motoristas cumprem uma função fundamental para a economia do Brasil. O transporte rodoviário é a principal forma de conduzir mercadorias no país, o que faz com que a maioria das nossas indústrias e comércios seja abastecida por caminhões.

Para realizar esse importante trabalho, a rotina do motorista de caminhão pode ser muito dura em alguns momentos. Afinal, ela envolve ficar longe da família e passar dias em rodovias que, muitas vezes, não estão em condições ideais de tráfego.

Diante de todo esse cenário, de cuidado e preocupação com os motoristas, foi criada uma Lei específica para regulamentar a profissão, se tratando da Lei do Motorista, Lei nº 13.103, de 02 de março de 2015, a legislação trabalhista que editou a CLT (Consolidação das Leis de Trabalho) para regular a profissão de motoristas de transporte rodoviários de cargas, definindo os direitos, deveres e condições de trabalho. A lei estabelece as diretrizes sobre a jornada de trabalho, tempo de direção, intervalos de descanso, infrações e penalidades.

Promulgada em 2015 e com alguns trechos revogados em 2023 pela decisão da Corte do STF (Superior Tribunal Federal), a legislação visa garantir a proteção dos

direitos trabalhistas dos motoristas, a segurança nas estradas, bem como a qualidade dos serviços prestados por esses profissionais.

No artigo 235 da CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas), a jornada diária de trabalho do motorista profissional é de 8 (oito) horas, admitindo-se a sua prorrogação por até 2 (duas) horas extraordinárias ou, mediante previsão em convenção ou acordo coletivo, por até 4 (quatro) horas extraordinárias. Além disso, indica-se:

Será considerado como trabalho efetivo o tempo em que o motorista empregado estiver à disposição do empregador, excluídos os intervalos para refeição, repouso e descanso e o tempo de espera.

Será assegurado ao motorista profissional empregado intervalo mínimo de 1 (uma) hora para refeição, podendo esse período coincidir com o tempo de parada obrigatória na condução do veículo estabelecido, exceto quando se tratar do motorista profissional enquadrado nestes termos (Lei nº 13.1303, 2015).

Diante de tantas mudanças registradas após a decisão do STF, é fundamental que as empresas dediquem seus esforços para cumprir com a legislação trabalhista. Sem um controle preciso de apuração da jornada, a empresa corre o risco de se deparar com erros na folha de pagamento, insatisfação do colaborador e de problemas com os órgãos fiscalizadores ou até mesmo em gerar passivos trabalhistas.

Neste contexto, haja vista uma alta informalidade nas tratativas relacionais e trabalhistas, começando a contar pelo formato de contratação, sabemos que o trabalho pode ser formal ou informal. O formal é regido pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e possui algumas premissas, contando com garantia de remuneração e contrato firmado entre as partes. No modelo informal, não há um registro de trabalho. A informalidade aumenta conforme o índice de desemprego acometido pela alta da inflação — Ao nos depararmos com um aspecto cultural no setor de transporte rodoviário de cargas, observamos que a informalidade nas contratações de profissionais é uma prática comum, dificultando o estabelecimento de relações de trabalho que atendam aos requisitos da legislação trabalhista vigente. (Hoffmann, 2005).

A segurança psicológica para motoristas de caminhão no Brasil refere-se ao ambiente e às condições de trabalho que permitem a esses profissionais sentirem-se seguros e apoiados emocionalmente, sem medo de retaliações, humilhações ou discriminação. Este conceito engloba diversos aspectos, incluindo: proporcionar condições o mais adequadas possíveis para o desenvolvimento do trabalho, comunicação não-violenta, suporte técnico e operacional da empresa, segurança no transporte, programas de capacitação e apoio psicológico, sempre que necessários.

Ainda que a rotina do profissional motorista é por vezes complexo, cheio de desafios que transcendem a simples habilidade de operar um veículo pesado, eles enfrentam jornadas de trabalho extenuantes, isolamento social decorrente da natureza itinerante do trabalho, pressão constante para cumprir prazos apertados e estradas que, muitas vezes, estão longe de serem ideais. Embora a saúde física desses profissionais seja frequentemente discutida, a questão da saúde mental permanece, na maioria das vezes, negligenciada. Ignorar essa faceta da saúde pode trazer implicações graves, afetando não só o bem-estar do motorista, mas também a segurança nas vias e a eficiência geral das operações logísticas (Hoffmann, 2005).

Estudos recentes relacionados à qualidade de vida e ao equilíbrio psicológico dos profissionais das estradas indicam que motoristas de caminhão são mais suscetíveis a enfrentar problemas relacionados à saúde emocional, como ansiedade e depressão, do que a população em geral (Camini, 2022). Este fato não surpreende, dada a natureza solitária e estressante do trabalho. Longas horas na estrada, distantes de entes queridos, contribuem para um aumento nos casos de isolamento emocional e condições que podem gerar uma insegurança psicológica diante das condições adversas. Neste sentido, as empresas de transporte desempenham um papel vital na promoção do bem-estar mental de seus colaboradores. Implementar políticas de bem-estar que abrangem avaliações psicológicas periódicas, programas de apoio emocional e treinamento em gerenciamento de estresse podem fazer uma diferença significativa.

Diante deste contexto, promover a segurança psicológica é essencial para assegurar melhores condições pessoais e laborais dos motoristas, pois profissionais emocionalmente saudáveis e seguros são menos propensos a cometer erros, a se envolver em acidentes e a tomar decisões arriscadas no trânsito. Além disso,

ambientes e relações de trabalhos psicologicamente seguros tendem a reduzir a rotatividade dos colaboradores e, conseqüentemente, a segurança nas estradas e a eficiência operacional no transporte rodoviário de cargas.

4.2 **Benchmarking e Realidades Organizacionais**

Dado o contexto, é fundamental investigar e compreender os erros e acertos dos projetos de segurança psicológica implementados pelas empresas. Essa análise minuciosa contribui para a construção de um modelo mais eficaz dentro das organizações. Casos exemplares de grandes empresas, como o Projeto Aristóteles do Google, destacam a importância da segurança psicológica para a formação de equipes de alta performance. Outros exemplos notáveis incluem as empresas Microsoft, Patagonia, Salesforce e Movable, cada uma delas com programas e práticas que enfatizam a segurança psicológica como prioridade. Essas práticas visam garantir que os colaboradores se sintam seguros para expressar suas opiniões, buscar apoio e participar ativamente no desenvolvimento e inovação da empresa. Para esta pesquisa, foram selecionadas para um estudo detalhado as empresas Ambev e Grupo Boticário.

4.2.1.1 **Benchmarking: Empresa Grupo Boticário**

De acordo com o *framework* disponibilizado em dezembro de 2023 no site oficial do Grupo Boticário, a história da empresa, fundada em 1977 como uma pequena farmácia de manipulação no centro de Curitiba, Paraná, revela seu crescimento e evolução. Atualmente, a empresa é uma entidade privada 100% brasileira, com mais de 4 mil lojas físicas e presença em 50 países, contando com aproximadamente 18 mil colaboradores diretos e mais de 31 mil indiretos. O Grupo Boticário opera com 15 marcas distintas, configurando-se como um ecossistema empresarial (Grupo Boticário, 2024).

O grupo concentra seus esforços estratégicos nos pilares de ESG (ambiental, social e de governança) e em diversidade, equidade e inclusão. Em 2022, suas práticas nesse âmbito renderam-lhe o 6º lugar no Índice Dow Jones de Sustentabilidade no setor de beleza e destaque no Guia Exame de Melhores do ESG (Grupo Boticário, 2024).

O Grupo Boticário estabeleceu compromissos e metas para 2030 com o objetivo de promover a representatividade e inclusão em seu quadro de funcionários e liderança. A empresa definiu cinco dimensões estratégicas de diversidade, com foco temático anual: em 2021, a equidade racial; em 2022, a população LGBTQIA+; em 2023, pessoas com deficiência; e, para 2024, gerações (Grupo Boticário, 2024).

As ações e programas da empresa indicam um compromisso com a segurança psicológica interna. Como uma prática relevante, em 2021 o Grupo Boticário firmou parceria com a Vittude, especialista em saúde mental corporativa. Essa colaboração visa beneficiar mais de 25 mil pessoas, incluindo colaboradores e dependentes, oferecendo mais de 30 mil sessões de psicoterapia on-line gratuitas e ações de educação emocional. Além disso, a empresa desenvolveu um treinamento para que os líderes possam identificar sinais de doenças mentais em suas equipes e orientá-los na busca por tratamento. Em entrevista à Você RH (2021), Renata Simioni, gerente de saúde corporativa do Grupo Boticário, afirmou:

“[...] nosso papel é estar presente na vida dos colaboradores e atentos ao que é relevante nesse momento. A saúde mental é um tema prevalente no mundo, com índices ainda mais altos no Brasil. Dentro do Grupo Boticário, investimos em três pilares: identificar os casos críticos e acolher precocemente para tratamento; dar acesso de qualidade através de plataforma online e equipe interna de referência (psicólogos, psiquiatra, assistente social); criar ações coletivas, como rodas de conversa mediadas por psicólogos, lives com especialistas e conteúdos diversos [...]”.

Simioni também ressaltou a importância da liderança no monitoramento e cuidado com a saúde mental, mencionando que o grupo continua a evoluir nesse aspecto e que a discussão sobre saúde e segurança psicológica é uma construção contínua.

Além do atendimento on-line, a empresa estimula a discussão interna sobre saúde mental através de rodas de conversa mediadas por psicólogos, lives com especialistas e sessões sobre bem-estar. Simioni observou que a pandemia trouxe maior foco ao tema, permitindo que as pessoas se identificassem mais umas com as outras. Ela afirmou:

“[...] fica mais fácil falar de ansiedade quando todo mundo sente a mesma coisa que você! O estigma e o medo da vulnerabilidade quando o outro não está passando pelo que eu estou passando é muito comum e bloqueia as pessoas de pedirem ajuda por vergonha e medo de serem julgadas. Vamos

investir muito em comunicação ao longo do ano todo para que o tema não saia da pauta [...]” (Você RH, 2021).

Em entrevista à Exame (2023), Thaís Cascaldi, Gerente Sênior de Saúde Corporativa do Grupo Boticário, destacou a importância da saúde mental na cultura organizacional e o aumento significativo na demanda por psicoterapia:

“[...] aqui no grupo, temos algumas formas de avaliar os resultados desse tipo de cuidado, como por exemplo, uma pesquisa semanal que aplicamos com os colaboradores e líderes para entender como se sentem quanto à sua jornada de trabalho e rotina, e os resultados têm sido impressionantes [...]”

Pimenta (2024), CEO da Vittude, ressaltou o valor da parceria para a democratização do acesso a serviços de saúde mental e a importância do engajamento dos colaboradores. A parceria busca expandir o apoio ao bem-estar mental nos próximos anos.

Outra ferramenta importante para reforçar o compromisso da empresa com a segurança psicológica é o canal de conduta, disponível 24 horas por dia, 7 dias por semana, para comunicar situações não éticas ou violações ao Código de Conduta da empresa. Adicionalmente, a empresa possui um Canal de Acolhimento, no qual os colaboradores podem solicitar suporte social e emocional, conforme descrito em seu site oficial.

Em 2023, o engajamento dos funcionários alcançou 90%, um aumento de 17% em comparação com o levantamento anterior. Esses dados foram obtidos através de pesquisas anônimas realizadas semanalmente. Durante o Gramado Summit, realizado em abril/2024, em Gramado (RS), Sergio Sampaio, VP de Operações do Grupo Boticário, abordou o tema e destacou: “A base para a felicidade é confiar onde se está. Com isso, abre-se espaço para a vulnerabilidade: poder expor o que não se sabe, pedir ajuda, expor erros e fraquezas. Precisamos ter esse ambiente dentro das empresas” (Grupo Boticário, 2024).

Sampaio enumerou quatro elementos essenciais para construir um ambiente de trabalho saudável e com segurança psicológica:

1. Lado luz e sombra: nem todas as decisões serão perfeitas.
2. Ampliar o olhar: discutir com o time e entender o que cada um considera um ambiente de trabalho feliz.

3. Oposição: nenhuma estratégia agradará a todos, e isso faz parte do processo.
4. Erros e acertos: a construção de um ambiente seguro deve ser continuamente ajustada.

O Grupo Boticário adota medidas para promover um ambiente de trabalho positivo e seguro. A construção desse ambiente é um processo gradual que exige esforço constante e não produz resultados imediatos. O passo a passo seguido pelo grupo inclui:

1. Conscientização: Educar lideranças e equipes sobre segurança psicológica.
2. Avaliação com liderança: Criar planos de ação com base nas necessidades das equipes.
3. Acompanhamento: Realizar pesquisas semanais de satisfação e reuniões quinzenais para analisar resultados.
4. Capacitação: Treinar funcionários sobre o processo e envolvê-los no movimento.
5. Benefícios: Integrar benefícios corporativos para aumentar o engajamento.
6. Medição: Adotar um modelo flexível para ajustes e melhorias contínuas.

A busca pela segurança psicológica no ambiente de trabalho, como evidenciado pelo Projeto Aristóteles do Google, demonstra uma relação de ganha-ganha. Os resultados tangíveis do Grupo Boticário refletem essa abordagem: colaboradores satisfeitos tendem a se dedicar mais à empresa, o que reduz o *turnover* e o absenteísmo. Além disso, a pesquisa revela que colaboradores engajados e psicologicamente seguros contribuem para excelentes resultados. Em 2023, o Grupo Boticário registrou um crescimento de 30,5%, alcançando R\$ 30,8 bilhões em vendas (Grupo Boticário, 2024).

Durante um encontro de *benchmarking* com Cristiane Tomazoni, proprietária de uma franquia do Grupo Boticário, foi destacado o compromisso da empresa com a saúde mental e segurança psicológica de seus colaboradores. Ela relatou que, recentemente, o grupo firmou uma nova parceria com a empresa Caju, durante uma

convenção em São Paulo. Esta parceria visa oferecer atendimento psicológico aos franqueados, com a opção de adesão voluntária.

Cristiane mencionou que o Grupo Boticário possui a Unibê, sua universidade corporativa on-line, que disponibiliza conteúdos voltados para a saúde mental. Além disso, a empresa oferece diversas trilhas de treinamento obrigatórias para seus colaboradores, promovendo o respeito e o tratamento adequado entre as pessoas. O grupo também mantém um comitê de crise para enfrentar situações de preconceito e discriminação. Um exemplo disso foi o suporte oferecido a uma colaboradora trans que sofreu preconceito, demonstrando o compromisso da empresa com a proteção de seus funcionários.

Questionada sobre se a segurança psicológica pode gerar resultados econômicos positivos, Cristiane observou que a cultura de cuidado com as pessoas, inspirada pelo legado de Miguel Kriegster, fundador do Grupo Boticário, pode ter contribuído para o sucesso do grupo. Há cerca de dois anos e meio, a franquia enfrentou desafios relacionados a contratações inadequadas, o que gerava estresse entre os funcionários. Após uma reavaliação e melhorias na gestão, a franquia foi reconhecida como a melhor do Brasil em sua faixa de faturamento no ano passado.

Cristiane encerrou a reunião com uma reflexão de Miguel Kriegster: "É ótimo ganhar dinheiro, mas se a nossa vida é apenas ganhar dinheiro, acho que, talvez, seja a maior pobreza que a gente pode ter". O que demonstra que dentro da cultura da empresa o bem-estar dos funcionários é algo valorizado.

Diante das pesquisas e *benchmarking* realizado, fica evidente que a promoção de segurança psicológica no trabalho, quando feita de maneira transparente e genuína, mesmo que através de pequenas mudanças, pode agregar significativo valor ao negócio.

4.2.1.2 Benchmarking: Empresa Ambev

A Ambev é uma das maiores empresas de bebidas embaladas do mundo e líder de mercado no Brasil há mais de um século. A empresa foi fundada em 1999 pela fusão da Companhia Antarctica Paulista e da Companhia Cervejaria Brahma criadas na década de 1980, duas concorrentes na época que eram controladas pelos

empreendedores de sucesso Jorge Paulo Lemann, Marcel Herrmann Telles e Carlos Alberto da Veiga Sicupira (IBND, 2021).

Ao longo dos anos, a Ambev foi agregando novas marcas e cervejarias, como as artesanais — a mineira Wäls e a paulista Colorado. Atualmente, o portfólio da Ambev conta com cervejas, refrigerantes, chás, isotônicos, energéticos e sucos, de marcas reconhecidas, como Skol, Brahma, Antarctica, Budweiser, Stella Artois, Wäls, Colorado, Guaraná Antarctica, Fusion, Do Bem e AMA (AMBEV, 2024).

Atualmente, a Ambev está presente em 18 países: Brasil, Canadá, Argentina, Bolívia, Chile, Paraguai, Uruguai, Guatemala (que também abastece El Salvador, Honduras e Nicarágua), República Dominicana, Cuba, Panamá, Barbados, Saint Vincent, Dominica e Antigua. Sendo que em dez deles é líder de mercado. Três de suas marcas – Skol, Brahma e Antarctica – estão entre as 25 mais valiosas do mercado de cerveja do mundo (AMBEV, 2024).

A Ambev é hoje uma empresa de capital aberto (ABEV3), sediada em São Paulo, que possui cerca de 30 mil colaboradores, mais de 100 centros de distribuição e o mais moderno centro de inovação cervejeira do mundo (IBND, 2021).

A cultura da Ambev é baseada em meritocracia, senso de dono e busca por eficiência.

Conforme a Ambev (2024): “Nossa Gente está sempre com brilho nos olhos, transforma obstáculos em oportunidades e tenta fazer melhor a cada dia, pois sabe que com determinação nada é impossível”.

A Ambev é uma empresa há dezenas de anos reconhecida por uma cultura de extrema performance e entrega de resultados que agora quer implementar os conceitos da Ambidestra. Em outras palavras, quer conjugar a elevada proficiência com aspectos sutis do bem-estar, da Segurança Psicológica e Fator Confiança, do espaço para criatividade e inovação, e do incentivo à comunicação aberta e autêntica.

Em entrevista à revista Exame (2020), Mariana Holanda, diretora de saúde mental da Ambev, enfatiza a importância de um olhar holístico sobre o ser humano nas organizações, destacando a segurança psicológica como um elemento

fundamental para a inovação e a alta performance das equipes. Ela destaca que a transformação cultural nas empresas, especialmente em tempos de mudanças rápidas e incertezas, precisa ser impulsionada pela alta liderança. Essa transformação não se resume à aquisição de novas tecnologias ou ferramentas, mas sim à internalização de novos valores e à construção de uma cultura organizacional que priorize o bem-estar dos funcionários (Granato, 2020).

Mariana aponta que a responsabilidade social das empresas, especialmente em relação à saúde mental, é cada vez mais cobrada pela sociedade. Ela reforça que, para a Ambev, a estratégia de promover a saúde mental se baseia em dois pilares: conhecimento e cultura. Isso significa que as iniciativas devem ser alinhadas com uma abordagem culturalmente evolutiva, para que realmente impactem a saúde dos colaboradores de forma duradoura, e não apenas como soluções paliativas (Granato, 2020).

Durante a pandemia, a Ambev criou um programa para cuidar da saúde mental dos colaboradores em home office. Além de proibir troca de mensagens no WhatsApp fora do horário de expediente, a empresa orientou que as reuniões fossem marcadas sempre das 10h às 12h ou das 14h às 17h, para ajudar as equipes a controlarem a jornada de trabalho (VocêRH, 2020).

Além do programa de instrução sobre como trabalhar em home office, a empresa oferece lives com personal trainer, boletins informativos sobre a pandemia, plataformas de cursos online, yoga, meditação (Pati, 2020).

O suporte psicológico foi aliado ao estímulo à prática de atividade física e foi disponibilizado a todos os funcionários (Pati, 2020).

Mariana Holanda, em uma nova entrevista na Você RH (2020), fala:

Temos o canal Gente 360° que é uma plataforma estruturada com várias frentes de suporte, jurídico, financeiro e um dos serviços é de apoio psicológico para cem por cento dos funcionários. Parte dessa iniciativa é também ligada à prevenção. A gente promove uma pesquisa duas vezes por semana, para monitorar a saúde física e saúde mental que traz a dores e pontos de incômodo dos funcionários.

A empresa elaborou um plano estratégico para a pós-pandemia, de modo a acompanhar a saúde mental dos funcionários e o compromisso dos líderes de estarem

mais próximos das equipes. Para a diretora Mariana, os resultados foram de comemoração, pois conseguiram alcançar resultados de forma expressiva em áreas de e-commerce e de tecnologia (Pati, 2020).

De acordo com a Ambev (2024), foram criados times diversos, autênticos e ousados com o objetivo de focar em diferentes áreas ou projetos para garantir a diversidade e bem-estar dentro da empresa, estes times foram nomeados como:

- Bock: Garante uma Ambev mais inclusiva, gerando oportunidades, promovendo a diversidade racial e o tratamento igualitário para todos.
- Ipa: Foi criado para desenvolver uma Ambev mais acessível, ergonômica e inclusiva. São iniciativas focadas em valorizar diferentes pessoas com corpos não normativos na empresa. Checam questões como gordofobia, representatividade, acesso as oportunidades, desenvolvimento e valorização de individualidades.
- Lager: Responsável por promover um ambiente de trabalho no qual as pessoas possam ser elas mesmas. Alinhado com a Carta de Compromisso do Fórum de Empresas e Direitos LGBTQIA+, em 2013, foi criado iniciativas importantes, como eventos de atração de pessoas trans, igualdade de benefícios para casais fora do padrão heterocisnormativo, suporte para correção de documentação para pessoas trans e travestis, campanhas de conscientização e sensibilização, apoio à ONGs de acolhimento LGBTQIA+, entre outras.
- Weiss: foi criado para que tenha cada vez mais mulheres em cargos de liderança, se apoiando nos Princípios de Empoderamento das Mulheres (Women's Empowerment Principles).
- Care: Busca promover o bem-estar emocional dos colaboradores, tendo todos os seus integrantes capacitados pelo Instituto Albert Einstein de ensino.

O grupo tem papel fundamental na escuta ativa, para direcionar suas ações através de treinamentos, conteúdos e revisão de processos. Além de serem embaixadores nos benefícios em saúde mental, que promovam autoconhecimento e suporte psicológico, psiquiátrico, social, financeiro e jurídico.

Esse enfoque na segurança psicológica e no bem-estar dos funcionários é essencial para criar um ambiente onde as pessoas se sintam seguras para inovar, experimentar novas ideias e, conseqüentemente, alcançar alta performance. Assim, a Ambev não apenas busca resultados imediatos, mas também uma transformação de longo prazo na mentalidade organizacional, que envolva todas as camadas da empresa.

4.2.2 Melhores Práticas Observadas

Em resumo, nos *benchmarkings* realizados, as empresas avaliadas, Ambev e Grupo Boticário, entenderam que a segurança psicológica é um fator fundamental que impactaria diretamente a alta performance dos negócios, principalmente após a pandemia.

Na Ambev, por exemplo, todo programa se baseou em dois pilares: conhecimento e cultura. Conhecimento sobre o tema e cultura para sustentar ações duradouras. A empresa foi desde ações para sensibilização para a importância do tema até ações mais direcionadoras e proibitivas, como proibir troca de mensagens no WhatsApp fora do horário de expediente e agendamento de reuniões sempre das 10h às 12h ou das 14h às 17h.

A empresa entendeu a segurança psicológica como um conjunto de fatores físicos, biológicos, social e psicológico, buscando em seu programa apoiar o colaborador em todos esses aspectos. Ofereceu a todos os colaboradores, por exemplo, lives com personal trainer, boletins informativos sobre a pandemia, plataformas de cursos on-line, yoga, meditação. O canal Gente 360°, que é uma plataforma estruturada com várias frentes, como suporte, jurídico e financeiro — um dos serviços, inclusive, é de apoio psicológico e muitas das medidas são adotadas de maneira preventiva. Pesquisas são realizadas semanalmente para avaliar saúde física e mental.

Além das práticas supracitadas, a empresa também criou diversos grupos de trabalho focados na inclusão e bem-estar dos colaboradores de maneira geral, como: Bock, com foco na inclusão racial; Ipa, com foco na acessibilidade; Lager, com foco na inclusão LGBTQIA+; Weiss, com foco na inclusão da mulher e empoderamento

para liderança feminina e Care, com foco no bem-estar emocional de todos os colaboradores. O objetivo dessas iniciativas é dar lugar de fala e reflexões para que todos se sintam cuidados, respeitados e pertencentes à empresa.

Todo programa foi pensado para que as pessoas se sintam seguras para inovar, experimentar novas ideias e, conseqüentemente, alcançar alta performance, buscando resultados imediatos e uma transformação da mentalidade a longo prazo.

No Grupo Boticário, mais uma vez, observou-se os esforços estratégicos nos pilares de ESG e em diversidade, equidade e inclusão. Compromissos e metas para 2030 foram estabelecidos com o objetivo de promover a representatividade e inclusão em seu quadro de funcionários e liderança. A empresa definiu cinco dimensões estratégicas de diversidade, com foco temático anual: em 2021, a equidade racial; em 2022, a população LGBTQIA+; em 2023, pessoas com deficiência; e, para 2024, gerações.

Foram implementadas também práticas com psicoterapias e ações de educação emocional. Além de preparação da liderança para identificar e lidar com a situação no dia a dia.

O Grupo Boticário, investe em três pilares: identificação dos casos críticos para acolhimento e tratamento; acesso de qualidade através de plataforma on-line e equipe interna de referência (psicólogos, psiquiatra, assistente social); e criar ações coletivas, como rodas de conversa mediadas por psicólogos, lives com especialistas e conteúdos diversos. O líder é fundamental no monitoramento e cuidado com a saúde mental, mencionando que o grupo continua a evoluir nesse aspecto e que a discussão sobre saúde e segurança psicológica é uma construção contínua.

Outra ferramenta importante para reforçar o compromisso da empresa com a segurança psicológica é o canal de conduta, para comunicar situações não éticas ou violações ao Código de Conduta da empresa. Adicionalmente, a empresa possui um Canal de Acolhimento, no qual os colaboradores podem solicitar suporte social e emocional.

Para a Empresa, quatro elementos são essenciais para construir um ambiente de trabalho saudável e com segurança psicológica: Lado luz e sombra; ampliar o olhar; Oposição; e Erros e Acertos

As etapas seguidas pelo grupo foram: Conscientização das lideranças e equipe sobre segurança psicológica; Avaliação com liderança para criação de planos de ação com base nas necessidades das equipes; Acompanhamentos por meio de pesquisas semanais de satisfação e reuniões quinzenais para analisar resultados; Capacitação para treinar funcionários sobre o processo e envolvê-los no movimento; Benefícios corporativos para aumentar o engajamento; e Medição, adotando um modelo flexível para ajustes e melhorias contínuas.

O Grupo Boticário possui a Unibê, sua universidade corporativa on-line, que disponibiliza conteúdos voltados para a saúde mental, além de treinamentos obrigatórios. O grupo também mantém um comitê de crise para enfrentar situações de preconceito e discriminação. A cultura de cuidado com as pessoas, inspirada pelo legado de Miguel Kriegster, pode ter contribuído para o sucesso do Grupo Boticário.

Nestes estudos, pôde-se observar que cuidar de pessoas e seus diversos aspectos, bem como promover práticas com foco na Segurança Psicológica dos times, é cuidar do crescimento e perenidade do negócio.

4.3 Ideia Conceito do Modelo

4.3.1 Modelo de Segurança Psicológica: 4S – Segurança Psicológica

O modelo 4S – Segurança Psicológica é fundamentado num elo de quatro pilares essenciais para promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Esses pilares são:

Segurança para Confiar:

Definição: Refere-se ao nível de confiança nas relações interpessoais dentro do ambiente de trabalho. Este pilar assegura que todos os colaboradores se sintam seguros para estabelecer e manter relações baseadas na confiança mútua.

Segurança para Aprender:

Definição: Avalia o quanto o ambiente de trabalho proporciona condições para que os colaboradores possam aplicar seus conhecimentos, testar novas ideias e soluções, e participar de oportunidades formais e informais de capacitação, além de desenvolvimento contínuo.

Segurança para se Expressar:

Definição: Diz respeito à capacidade dos colaboradores de expressar livremente suas ideias, questionamentos, preocupações e opiniões. Este pilar garante que todos se sintam valorizados e respeitados ao compartilhar suas perspectivas.

Segurança para Colaborar:

Definição: Envolve a habilidade dos colaboradores de contribuir de forma eficaz e harmoniosa com seus colegas. Este pilar promove um ambiente colaborativo onde todos trabalham em conjunto para alcançar objetivos comuns.

Figura 2 – 4S – Modelo de Segurança Psicológica



Fonte: Autoria Própria (2024)

4.3.2 Proposta de Jornada de Implementação

1. Jornada de Implementação

1.1. Comitê

Formação do Comitê: Estabelecimento de um comitê interno responsável pela sensibilização e engajamento em torno do tema da segurança psicológica. O comitê será composto por membros do C-Level e líderes de áreas-chave.

1.2. Análise Documental

Documentos a serem revisados: Plano estratégico (incluindo missão, valores e propósito), políticas de valores compartilhados e relatórios de gestão.

1.3. Entrevistas com *Stakeholders*

Método: Conduzir grupos focais com funcionários, diretores e principais lideranças para coletar insights e opiniões sobre a segurança psicológica.

1.4. Realidade do Setor/Segmento

Análise: Avaliar o contexto do setor, incluindo tempo de mercado, principais concorrentes e tendências relevantes.

1.5. Realidade Econômica do Setor/Segmento

Contexto Econômico: Examinar as condições econômicas que impactam o setor e o segmento da empresa.

1.6. Diagnóstico do Cenário Organizacional

Método: Realizar um mapeamento detalhado do cenário atual da empresa, baseado na metodologia do Quadrado da Segurança Psicológica de Amy Edmondson (2020). Esta etapa inclui:

- Aplicação de uma metodologia de pesquisa para avaliar a segurança psicológica;
- Análise dos resultados de desempenho e financeiros da área;
- Enquadramento dos setores da empresa baseado na metodologia de Amy Edmondson.

O modelo propõe análise e diagnóstico da organização através do cruzamento dos indicadores de desempenho e indicadores de segurança psicológica na organização. Com o diagnóstico apresentado, poderá ser elaborado, de maneira personalizada, um plano de implementação de práticas de gestão norteadas pelos 4S da Segurança Psicológica, para que as áreas mapeadas nas zonas de apatia e de ansiedade possam melhorar seu indicador de segurança, aumentando, assim, sua performance.

Figura 3 – Segurança psicológica e padrões de desempenho/resultado



Fonte: Edmondson (2020)

Métricas para Medição da Segurança Psicológica (eixo vertical)

Para medir a segurança psicológica, será utilizado uma pesquisa interna com questões formuladas com base em conceitos de respostas aversas e reversas. As perguntas incluirão:

- Se você comete um erro nessa equipe, geralmente ele é usado contra você?
- Membros dessa equipe são capazes de mencionar problemas e questões difíceis?
- Pessoas nesta equipe, às vezes, rejeitam outras por serem diferentes?
- É seguro correr um risco nesta equipe?
- É difícil pedir ajuda aos outros membros desta equipe?
- Ninguém desta equipe agiria deliberadamente de forma que diminuísse meus esforços?
- Ao trabalhar com os membros da equipe, minhas habilidades e talentos únicos são valorizados e utilizados?

Escala de Respostas

Escala Likert: As respostas serão avaliadas utilizando a escala Likert, permitindo a medição da percepção dos colaboradores sobre cada aspecto da segurança psicológica, conforme abaixo:

Quadro 4 – Escala Likert

Concordância	Frequência	Importância	Probabilidade
Concordo totalmente	Muito frequente	Muito importante	Quase sempre verdade
Concordo	Frequentemente	Importante	Geralmente verdade
Não concordo nem discordo	Eventualmente	Mediana	Às vezes é verdade
Discordo	Raramente	Às vezes é importante	Geralmente é falso
Discordo totalmente	Nunca	Não é nada importante	Quase sempre é falso

Fonte: Autoria Própria (2024)

Quadro 5 – Régua Proposta

RÉGUA PROPOSTA		
ESCALA	ANVERSO	REVERSO
Quase sempre é falso	1	4
Geralmente é falso	2	3
Geralmente é verdade	3	2
Quase sempre é verdade	4	1

Fonte: Autoria própria (2024)

Para pontuação de cada pergunta será considerado:

1. Se você comete um erro nessa equipe, geralmente, ele é usado contra você?

Quase sempre é falso	Aprendizagem	4
Geralmente é falso	Conforto	3
Geralmente é verdade	Ansiedade	2
Quase sempre é verdade	Apatia	1

2. Membros dessa equipe são capazes de mencionar problemas e questões difíceis?

Quase sempre é falso	Apatia	1
Geralmente é falso	Ansiedade	2
Geralmente é verdade	Conforto	3
Quase sempre é verdade	Aprendizagem	4

3. Pessoas nesta equipe às vezes rejeitam outras por serem diferentes?

Quase sempre é falso	Aprendizagem	4
Geralmente é falso	Conforto	3
Geralmente é verdade	Ansiedade	2
Quase sempre é verdade	Apatia	1

4. É seguro correr um risco nesta equipe?

Quase sempre é falso	Apatia	1
Geralmente é falso	Ansiedade	2
Geralmente é verdade	Conforto	3
Quase sempre é verdade	Aprendizagem	4

5. É difícil pedir ajuda aos outros membros desta equipe?

Quase sempre é falso	Aprendizagem	4
Geralmente é falso	Conforto	3
Geralmente é verdade	Ansiedade	2
Quase sempre é verdade	Apatia	1

6. Ninguém desta equipe agiria deliberadamente de forma que diminuísse meus esforços?

Quase sempre é falso	Apatia	1
Geralmente é falso	Ansiedade	2
Geralmente é verdade	Conforto	3
Quase sempre é verdade	Aprendizagem	4

7. Ao trabalhar com os membros da equipe, minhas habilidades e talentos únicos são valorizados e utilizados?

Quase sempre é falso	Apatia	1
Geralmente é falso	Ansiedade	2
Geralmente é verdade	Conforto	3
Quase sempre é verdade	Aprendizagem	4

Métricas para Medição da Padrão - resultados (eixo horizontal)

Para medição do Padrão (resultados) serão utilizadas as seguintes métricas:

- Indicadores de Comprometimento: Taxa de Rotatividade, Absenteísmo e Índice de Recomendação (NPS) ou similar, de acordo com a realidade de cada empresa.
- Indicadores de Produtividade: Receita por Funcionário, Retorno sobre Investimento (ROI) e Margem de Lucro Operacional ou similar, de acordo com a realidade de cada empresa.

Interpretação dos Indicadores:

Para interpretar os resultados dos indicadores e determinar se são bons ou ruins, será conduzida uma análise detalhada do setor e do segmento específico da empresa. Esta análise incluirá comparações com empresas semelhantes para verificar se os indicadores estão dentro da faixa esperada. Além disso, serão considerados o contexto da empresa, seu estágio de desenvolvimento, o setor em que atua e as condições econômicas gerais. Esses fatores ajudarão a contextualizar os resultados e a fornecer uma avaliação precisa do desempenho.

Com base nos resultados da avaliação da segurança psicológica e nos indicadores de desempenho e resultado, o enquadramento será feito da seguinte forma:

Quadro 6 - Segurança Psicológica x Desempenho

SEGURANÇA PSICOLÓGICA X DESEMPENHO		
SEGURANÇA PSICOLÓGICA	DESEMPENHO	4BOX SEG PSI
Aprendizagem - alta	Bom	Aprendizagem
Conforto - alta	Ruim	Conforto
Ansiedade - baixa	Bom	Ansiedade
Apatia - baixa	Ruim	Apatia

Fonte: Autoria própria (2024)

2. Plano de Trabalho

Seguem abaixo os 4S e as práticas de gestão recomendadas pelo modelo:

2.1. Segurança para Confiar

Práticas:

- **Elaboração do Manifesto da segurança**
 - Esta prática visa definir as diretrizes e o posicionamento da organização sobre a segurança psicológica. Tem como objetivo alinhar comportamentos e práticas organizacionais aos princípios do modelo de gestão
- **Revisão e adequação do Código de Conduta e Canal de Ética**
 - Essa prática visa dar transparência às relações internas e externas. Tem como objetivo reforçar a cultura de integridade e respeito pelos princípios éticos através de um código de conduta atualizado e de um canal de ética confiável.
- **Implementação do Conceito “Gestão como Porto Seguro”**
 - Essa prática visa preparar os gestores para adoção de práticas para criação de um ambiente que favoreça o diálogo aberto, a escuta ativa e a expressão de ideias, além de apoiar a resolução de conflitos. Tem como objetivo estabelecer uma liderança que ofereça suporte e segurança, construindo uma relação de confiança com seus colaboradores.
- **Revisão e adequação das competências organizacionais para que Segurança, Gestão de Riscos e Compliance estejam presentes**

- Essa prática visa incorporar nas competências organizacionais, as competências essenciais à cultura baseada na segurança psicológica. Tem como objetivo incluir Segurança, Gestão de Risco e Compliance nas práticas organizacionais, promovendo a compreensão sobre a importância da confiança nas relações.
- Análise e adequação da Avaliação de Desempenho com Base nos 4S
 - Essa prática visa incluir os comportamentos baseados nos pilares de segurança psicológica para mapeamento e acompanhamento do indicador na organização. Tem como objetivo reforçar a cultura organizacional, promovendo respeito, liberdade de expressão e desenvolvimento individual e coletivo.
- Implementação da Avaliação 360°
 - Essa prática visa adotar o método de avaliação 360° para coletar feedback de gestores, pares, clientes e fornecedores internos. Tem como objetivo fortalecer a cultura de confiança e colaboração, além de incentivar a expressão livre e o desenvolvimento contínuo.

2.2. Segurança para Aprender

Práticas:

- Implementação modelo de aprendizagem 70/20/10: *Job Rotation* (70)
 - Essa prática visa criar ambientes de aprendizagem baseado na andragogia, em que 70% do aprendizado acontece na prática da atividade. Tem como objetivo promover aos colaboradores a oportunidade de trabalhar em diferentes áreas ou funções para adquirir novas habilidades e conhecimentos.
- Implementação modelo de aprendizagem 70/20/10: Mentoria entre pares (20)
 - Essa prática visa criar ambientes de aprendizagem baseado na andragogia, em que 20% do aprendizado acontece na troca com os pares. Tem como objetivo fomentar um ambiente de aprendizado colaborativo onde todos possam ensinar e aprender, além de

incentivar a comunicação e o desenvolvimento interpessoal, promovendo o compartilhamento de ideias entre pares.

- Implementação modelo de aprendizagem 70/20/10: Trilha de Formação para liderança (10)
 - Essa prática visa criar ambientes de aprendizagem baseado na andragogia, em que 10% do aprendizado acontece de maneira formal. Elaborar uma trilha de formação em modelo de gestão baseado nos 4S da Segurança Psicológica. Tem como objetivo desenvolver nos líderes competências como resiliência, administração de situações de estresse, flexibilidade e inteligência emocional. Dessa forma, preparar os líderes para enfrentar desafios do mercado e promover a segurança psicológica.

2.3. Segurança para se expressar

- Implementação Diálogo Semanal - Segurança Psicológica
 - Essa prática visa a criação de encontros semanais para discussão de temas pertinentes à segurança psicológica. Tem como objetivo promover o acolhimento e o alinhamento dos comportamentos entre os membros da equipe.
- Implementação de 1:1 quinzenal com a liderança imediata
 - Essa prática visa criar reuniões 1:1 de feedback e acompanhamento. Tem como objetivo construir uma relação de confiança entre líder e liderado. Com a cultura de “portas abertas”, será estimulada a expressão de ideias, um ambiente de inovação e desenvolvimento.
- Implementação de Grupos de Afinidade
 - Essa prática visa criar grupos de afinidade focados em temas de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI). Tem como objetivo promover o desenvolvimento profissional e a participação de perfis diversos, garantindo que todos possam opinar e contribuir nas discussões importantes do ambiente de trabalho.

2.4. Segurança para Colaborar

- Implementação Encontros Mensais de grupos de trabalho

- Essa prática visa criar espaços para grupos multidisciplinares poderem discutir os principais desafios da organização. Tem como objetivo criar um ambiente seguro que estimule a troca de ideias e sugestões para resolver desafios do negócio.
- Implementação programa de inovação
 - Essa prática visa criar um programa de incentivo a novas ideias e aceleração de programas viáveis para a organização. Tem como objetivo reconhecer colaboradores que buscam melhorias dos processos com soluções inovadoras e/ou rentáveis.

3. Implementação e Escala do Modelo

Após a análise dos resultados da etapa de diagnóstico, cada área da empresa será alocada em um dos quadrantes do modelo: Zona de Apatia, Zona de Ansiedade, Zona de Conforto, Zona de Aprendizado e Alto Desempenho.

O plano de ação será elaborado conforme a necessidade da área. Serão priorizadas as áreas que ficarem nas Zonas de Apatia e Ansiedade que apresentam baixos níveis de segurança psicológica. Na zona de Conforto, o foco deverá ser nos indicadores de desempenho e ações de sustentação da segurança psicológica. Na Zona de aprendizagem, apenas ações de sustentação, tanto para desempenho quanto para segurança psicológica.

Plano de ação:

- a) Zona de Apatia = baixa Segurança Psicológica e baixo Resultado: plano de ação deverá conter práticas dos quatro pilares do modelo 4S da Segurança Psicológica. Segurança para confiar, Segurança para Aprender, Segurança para se expressar e Segurança para colaborar, além do plano de desenvolvimento individual para melhorar desempenho.
- b) Zona de Ansiedade = baixa Segurança Psicológica e alto Resultado: plano de ação deverá conter práticas dos quatro pilares do modelo 4S da Segurança Psicológica. Segurança para confiar, Segurança para Aprender, Segurança para se expressar e Segurança para colaborar.

Nesse quadrante, identificamos altos resultados, mas sem consistência no “como” de entrega.

- c) Zona de Conforto = alta Segurança Psicológica e baixo Resultado: plano de ação deverá ser focado no PDI dos colaboradores para gerar mais desafios e crescimento profissional, aumentando os resultados.
- d) Zona de Aprendizado e Alto Desempenho = alta Segurança Psicológica e alto Resultado: plano de ação com ações de sustentação para manutenção da segurança psicológica e desempenho da equipe

4. Dimensionamento e Avaliação dos Resultados

Medição

Objetivo: Utilizar indicadores de comprometimento e produtividade para avaliar o impacto das ações implementadas e monitorar a evolução das zonas de desempenho.

Feedback

Objetivo: Conduzir sessões regulares de feedback para ajustar práticas de gestão e suporte com base nas necessidades identificadas por meio dos indicadores de desempenho e clima.

5. Gestão e Acompanhamento

Monitoramento

Objetivo: Realizar reuniões periódicas com o comitê de segurança psicológica para acompanhar o progresso, resolver desafios e assegurar a eficácia das ações.

Ajustes

Objetivo: Adaptar o programa conforme necessário, com base na análise dos indicadores e feedbacks recebidos.

Revisão Anual do Código de Conduta e Avaliações 4S

Objetivo: Conduzir sessões anuais de revisão do código de conduta e das avaliações 4S para ajustar práticas de gestão e suporte, garantindo que estejam alinhadas com as necessidades atuais da empresa.

6. Investimentos

Para aprimorar o ambiente de trabalho e promover o bem-estar dos colaboradores, recomendamos um investimento em consultoria especializada na implementação do modelo de segurança psicológica. A consultoria fornecerá uma análise detalhada do ambiente atual, identificará lacunas e desenvolverá um plano personalizado com treinamentos, workshops e estratégias para fomentar uma cultura de confiança e respeito. Além disso, a consultoria acompanhará a implementação das ações e medirá os resultados para garantir alinhamento com os objetivos da empresa e promover um aumento significativo no engajamento e na satisfação dos colaboradores.

Investimento Financeiro Médio: conforme item de viabilidade financeira.

4.4 A percepção dos principais *stakeholders* sobre a ideia conceito

A concepção do modelo foi avaliada por *stakeholders* de diferentes áreas, níveis e setores. Essa diversidade de análises enriquece o refinamento do modelo de segurança psicológica proposto. Para tanto, o modelo contou com a avaliação de profissionais experientes e referências nas áreas de Recursos Humanos, Compliance/Legal e Operações de Transporte de Cargas.

4.4.1 Compliance

O modelo foi apresentado a Rogeria Gieremek, Chief Compliance Officer do LATAM Airlines Group e membro do C-level da companhia. Sua função é assegurar a implementação e manutenção do Programa de Compliance global, além das políticas do Grupo LATAM Airlines. Rogeria é responsável por conduzir investigações, gerenciar o *compliance*, realizar treinamentos, auditorias e relatórios de conformidade. Ademais, supervisiona a obtenção de certificados de *compliance* e o cumprimento do Certificado Modelo de Prevenção ao Crime. Ela também lida com processos

anticorrupção, oferece pareceres jurídicos sobre presentes, hospitalidades, doações e patrocínios, além de gerenciar o relacionamento governamental e com intermediários terceirizados. Sua experiência inclui a implementação de programas de *compliance* em diversas empresas, como a Serasa Experian, e uma carreira no antigo banco Banespa.

De modo geral, as percepções de Rogeria durante a apresentação do modelo foram positivas. Ela trouxe insights valiosos e, com base em suas experiências, acredita que pode contribuir com os seguintes pontos:

1. Sugere a inclusão da área jurídica no comitê de segurança psicológica.
2. Reforça a relevância desse trabalho, destacando que a empresa busca promover a segurança psicológica dos colaboradores e que isso se traduz em bons resultados, tanto para a organização quanto para a sociedade.
3. Demonstra entusiasmo pela proposta, elogiando a criação de uma metodologia própria que considera extremamente viável para os contextos atuais.
4. Afirma que o desenho da proposta e a metodologia atendem às demandas da organização, vendo viabilidade para sua implementação.
5. Compartilha duas referências que podem enriquecer o estudo:
 - O livro “Como tratar as questões de assédio no programa de compliance”, que ela coordenou em colaboração com diversas autoras, incluindo psicólogas, uma neurologista e uma psiquiatra.
 - O Trabalho de Conclusão de Curso de Claudia Tazitu na UNIP, que abordou o tema de Pessoas com Deficiência com base nos 7 elementos de *compliance*.

Ela comparou as diferentes caracterizações do assédio moral entre Brasil e Chile. No Brasil, o assédio moral é caracterizado por ações repetitivas no ambiente de trabalho, enquanto no Chile, conforme a Lei Karin, uma única atitude pode ser suficiente para configurar assédio.

Rogeria analisou detalhadamente o documento da proposta e fez anotações manuscritas com sugestões, destacando:

- Item do Modelo: Enquadramento conforme resultados Feedback: importância de explicar com mais detalhes a metodologia utilizada para o enquadramento dos resultados de segurança psicológica e resultados. A proposta deve ser simplificada e tornada mais compreensível.
- Item do Modelo: Segurança para Aprender Feedback: Sugeriu a inclusão de um programa de *job rotation* internacional.
- Item do Modelo: Gestão e Acompanhamento Feedback: Destacou a importância de revisar a sugestão de “revisão anual”. Ela enfatiza que o Código de Conduta deve ser um texto base, similar à Constituição Federal de um país, que não deve ser modificado anualmente. Na LATAM, as políticas são revisadas a cada dois anos, e qualquer alteração no Código de Conduta, que é global, implica renegociação com os sindicatos, o que torna o processo complexo e inadequado para modificações frequentes.

Além desses pontos, Rogéria também sugeriu melhorias em palavras e termos utilizados no modelo.

4.4.2 Transporte Rodoviário de Cargas

No setor de Transporte Rodoviário de Cargas, o projeto foi avaliado por Erica Vizzoto, atual Diretora de Recursos Humanos do Grupo Passarela, uma rede de varejo com matriz em Concórdia/SC e supermercados distribuídos pelos estados da região Sul. Erica construiu grande parte de sua carreira no setor de transporte rodoviário de cargas, no qual atuou como executiva de recursos humanos por 17 anos, sendo responsável pela gestão de processos trabalhistas e programas de desenvolvimento de pessoal. Com base em sua vasta experiência nesse setor, Erica trouxe uma visão especializada para a avaliação do projeto.

O projeto também foi analisado por Alex Austria, Diretor Geral da Transportes Silvio Ltda, e por Francine Roman, CEO da mesma empresa, que atua no mercado nacional e internacional de transporte de cargas, com sede em Concórdia/SC e operações em vários países da América Latina.

As avaliações dos *stakeholders*, focadas nos pilares do modelo proposto, forneceram considerações valiosas para a implementação do projeto.

Os *stakeholders* de nível diretivo, incluindo o CEO, reconheceram que o projeto está diretamente alinhado com as estratégias de retenção e desenvolvimento dos colaboradores e pode ser aplicado em qualquer contexto de negócio. Um ambiente que fomente a segurança psicológica é visto como essencial para o fortalecimento da cultura organizacional, especialmente em tempos de rápidas mudanças no mercado e nas demandas dos colaboradores. A promoção de um espaço onde se sintam seguros para se expressar e contribuir ativamente foi identificada como um diferencial competitivo que pode aumentar a retenção de talentos e a satisfação geral.

Os *stakeholders* acreditam que o aumento da segurança psicológica resultará em uma comunicação mais clara e efetiva entre os colaboradores e seus gestores, gerando uma equipe mais integrada e focada. Essa melhoria na comunicação é vista como um fator fundamental para a redução de erros operacionais, além de fomentar maior colaboração entre as áreas. Com isso, espera-se que a produtividade da equipe aumente gradualmente, à medida que as barreiras para o diálogo e o compartilhamento de ideias sejam reduzidas.

No âmbito do desenvolvimento, Erica Vizzoto destacou que o modelo oferece uma trilha importante para o desenvolvimento contínuo dos colaboradores, ao criar um ambiente de aprendizado seguro e focado em crescimento. A promoção de feedbacks contínuos e de confiança, juntamente com um canal para diálogo aberto entre todos os níveis, permitirá que os colaboradores se sintam mais encorajados a buscar oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional. Essa dinâmica pode refletir em uma melhoria nos processos de gestão de pessoas, com maior engajamento e performance dos times.

Com base na análise das Diretorias, Erica e Alex e da CEO, Francine, foram feitas as seguintes recomendações para otimizar o impacto do modelo de negócio:

- Comunicação e Sensibilização Interna: Promover uma campanha de comunicação interna que destaque os benefícios do programa e eduque

os colaboradores sobre a importância da segurança psicológica. Isso ajudará a aumentar a adesão e a confiança nas ações inerentes ao projeto.

- **Monitoramento Contínuo:** Implementar mecanismos de monitoramento e avaliação contínuos, para medir os impactos sobre o desempenho, a comunicação, a saúde mental e a melhora na performance dos colaboradores. Indicadores como engajamento, feedbacks recebidos e clima organizacional e turnover devem ser acompanhados periodicamente.
- **Treinamento de Líderes:** Capacitar os líderes e gestores para que sejam os principais cuidadores do programa, junto à equipe de consultores e que, de maneira eficaz, incentivem práticas de feedback construtivo e comunicação transparente. Alex Austria sugeriu também que ocorra uma trilha de desenvolvimento diferenciada e com diferentes tratativas aos sabotadores do projeto. Isso é visto como essencial para criar uma cultura de confiança e abertura dentro das equipes.
- **Integração com Políticas de RH:** Erica Vizzoto destacou que o projeto deve cada vez mais estar integrado às iniciativas de gestão de talentos da organização e demais políticas, alinhadas ao desenvolvimento profissional e de remuneração dos colaboradores.
- **Testes Piloto:** Antes de uma implementação em larga escala, Alex Austria recomendou a realização de um piloto em uma ou mais áreas da organização, para identificar ajustes necessários e assegurar que a ferramenta atenda às expectativas propostas e às necessidades dos colaboradores.

Após a validação por parte dos *stakeholders*, conclui-se que o modelo proposto apresenta elevado potencial de impacto positivo na organização, tanto do ponto de vista da produtividade quanto do crescimento profissional dos colaboradores. O apoio da alta direção, combinado com um plano de implementação cuidadoso, deve garantir o sucesso da iniciativa, contribuindo para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho mais seguro, colaborativo e produtivo. O projeto é recomendado para implementação, com os devidos ajustes sugeridos e acompanhamento contínuo de seus resultados.

4.4.3 Saúde e Promoção Social - SEST SENAT

No setor de serviços de saúde, com interface com as empresas do setor de transporte, o projeto foi analisado por Jean Brault, que ocupa atualmente o cargo de Gerente Executivo Nacional da Gerência Executiva de Promoção social do SEST SENAT. Ele possui trajetória profissional de mais de 10 anos no SEST SENAT, com experiência sólida em: gestão técnica de serviços, processos, projetos finalísticos e produtos digitais de saúde e qualidade de vida; análise de performance, inteligência de negócios, gestão estratégica e de equipes. Com base na sua perspectiva de negócios, saúde, qualidade de vida e gestão, avaliou criticamente o protótipo do modelo proposto neste projeto.

Os principais pontos destacados pelo *stakeholder* quanto à análise do modelo foram:

- Sugere deixar claro na descrição da análise documental que seu principal objetivo é compreender o histórico e a realidade da organização com base em documentos oficiais da empresa.
- Compreende que, a fim de iniciar uma mudança na organização em relação à segurança psicológica, é crucial começar a ajustar algumas práticas existentes na empresa, uma vez que sugerir mudanças de valores e redesenho estratégico pode causar resistência e dificultar a implantação do modelo.
- Considera a ideia do modelo e os 4 pilares muito relevantes, por isso, sugere simplificar a interpretação dos indicadores e das variáveis de comparação.
- Destaca a importância de descrever o passo a passo da aplicação da metodologia do modelo proposto para o entendimento do cliente e sugere a inserção de linha do tempo nas fases de execução do modelo.

Com base na análise do *stakeholder*, observa-se que o modelo proposto apresenta relevância e potencial de aplicabilidade em organizações de diversos setores, principalmente na perspectiva de potencialização de resultado e investimento no desenvolvimento do colaborador. Destaca-se também o cuidado necessário no processo de implantação de valorizar o histórico, os valores, a estratégia da empresa

e seus objetivos para não gerar resistência que inviabilize o processo de gestão de mudança necessária para o crescimento da empresa. Diante do que foi apresentado, a implantação do modelo é recomendada, considerando as sugestões apresentadas, a necessidade de flexibilidade e suporte da consultoria durante a implantação do modelo.

5 DESENVOLVIMENTO - PROPOSTA DE SOLUÇÃO

Neste capítulo, será apresentada a proposta de solução do projeto. O modelo desenvolvido baseia-se em uma análise teórica sobre segurança psicológica, em estudos de *benchmark* de práticas adotadas por grandes empresas e na formulação de um conceito para o modelo, incluindo a percepção dos *stakeholders* envolvidos. Além da descrição do modelo, o capítulo aborda a viabilidade do projeto e as etapas recomendadas para sua implementação nas empresas.

5.1 Modelo de Implementação da Segurança Psicológica

Após a pandemia da Covid-19, o cenário empresarial se intensificou, confrontando as empresas com rápida evolução tecnológica, alta competitividade e uma crescente valorização da experiência do cliente. Esse contexto destacou a importância de investir no bem-estar e na saúde dos colaboradores, especialmente na saúde mental. Assim, as organizações enfrentam o desafio de manter um ambiente de trabalho psicologicamente seguro e saudável, enquanto buscam potencializar seus resultados.

Nesse cenário, foi criado o modelo "4S da Segurança Psicológica", que investiga a relação entre segurança psicológica, resultados organizacionais e sustentabilidade do negócio, conforme demonstrado pela Figura 1. O modelo se baseia em quatro pilares fundamentais: Segurança para Confiar, Segurança para Aprender, Segurança para se Expressar e Segurança para Colaborar. Esses conceitos estão interligados, representados pelo símbolo do infinito, destacando a natureza dinâmica e contínua da segurança psicológica, que deve ser cultivada nas empresas.

Figura 4 - Framework do Modelo



Fonte: Autoria própria (2024)

O modelo busca avaliar e promover ambientes de trabalho em que os colaboradores se sintam seguros para expressar opiniões, colaborar e contribuir para o desempenho organizacional. A implementação começa pela motivação ou necessidade das próprias organizações. Em seguida, o modelo propõe um diagnóstico detalhado do cenário organizacional, fundamentado na metodologia de Edmondson (2020), que associa segurança psicológica aos resultados organizacionais. O diagnóstico classifica as áreas da empresa em quatro zonas: Conforto, Aprendizado e Alto Desempenho, Apatia e Ansiedade.

Para identificar a posição de cada área nas zonas, o modelo sugere uma avaliação de segurança psicológica e resultados específicos. A segurança psicológica, representada no eixo vertical, é mensurada por uma pesquisa interna que avalia confiança e capacidade de expressão da equipe. Os resultados, representados no eixo horizontal, são medidos por indicadores de comprometimento e produtividade.

A pesquisa interna, conforme proposto pelo modelo para avaliar a segurança psicológica, está detalhada no Anexo I deste documento. Já para mensurar os padrões de resultados, o modelo propõe as seguintes métricas:

- Indicadores de Comprometimento: Taxa de Rotatividade, Absenteísmo e Índice de Recomendação (Net Promoter Score - NPS) ou similar, de acordo com a realidade de cada empresa.
- Indicadores de Produtividade: Receita por Funcionário, Retorno sobre Investimento (ROI) e Margem de Lucro Operacional ou similar, conforme a realidade de cada empresa.

Para interpretar os resultados dos indicadores e determinar se são satisfatórios ou insatisfatórios, o modelo sugere realizar uma análise detalhada do setor e do segmento específico da empresa. Esta análise incluirá comparações com empresas similares para verificar se os indicadores estão dentro da faixa esperada. Além disso, serão considerados o contexto da empresa, seu estágio de desenvolvimento, o setor em que atua e as condições econômicas gerais. Esses fatores contribuirão para contextualizar os resultados e fornecer uma avaliação precisa do desempenho.

Com isso, as zonas são definidas como:

- a) Zona de Apatia: baixa Segurança Psicológica e baixo Resultado
- b) Zona de Ansiedade: baixa Segurança Psicológica e alto Resultado
- c) Zona de Conforto: alta Segurança Psicológica e baixo Resultado
- d) Zona de Aprendizado e Alto Desempenho: alta Segurança Psicológica e alto Resultado

Cada um dos pilares do programa 4S da segurança psicológica, ilustrado na Figura 4 com o símbolo do infinito, é composto por diversas ações, conforme descrito a seguir:

1. Segurança para confiar:
 - a) Elaboração do manifesto da segurança psicológica. Esta prática tem como objetivo definir diretrizes e posicionamentos da organização sobre segurança psicológica, alinhando comportamentos e práticas organizacionais aos princípios do modelo de gestão baseado na segurança psicológica estabelecidos pelo grupo do projeto.

- b) Revisão e adequação do código de conduta e canal de ética. Visa garantir a transparência nas relações internas e externas, reforçando a cultura de integridade e respeito pelos princípios éticos através de um código de conduta atualizado e um canal de ética confiável.
- c) Implementação do conceito “Gestão como Porto Seguro”. Esta prática prepara os gestores para adotar ações que criem um ambiente favorável ao diálogo aberto, à escuta ativa e à expressão de ideias, além de facilitar a resolução de conflitos. O objetivo é estabelecer um estilo de liderança que ofereça suporte e segurança, promovendo uma relação de confiança com os colaboradores.
- d) Revisão e adequação das competências organizacionais. Visa integrar competências relacionadas à segurança, à gestão de riscos e ao *compliance* no conjunto de habilidades organizacionais. O objetivo é assegurar que esses elementos estejam presentes nas práticas da empresa, promovendo a compreensão da importância da confiança nas relações.
- e) Análise e adequação da avaliação de desempenho com base no 4S. Esta prática inclui comportamentos alinhados aos pilares da segurança psicológica para o mapeamento e acompanhamento de indicadores dentro da organização. O objetivo é fortalecer a cultura organizacional, promovendo respeito, liberdade de expressão e desenvolvimento individual e coletivo.
- f) Implementação da avaliação 360°. Visa-se adotar o método de avaliação 360° para coletar feedback de gestores, colegas, clientes e fornecedores internos. O objetivo é fortalecer a cultura de confiança e colaboração, incentivando a expressão livre e o desenvolvimento contínuo.

2. Segurança para Aprender:

- a) Implementação do modelo de aprendizagem 70/20/10: Job Rotation (70). Esta prática cria ambientes de aprendizagem baseados na andragogia, nos quais 70% do aprendizado ocorre na prática. O objetivo é proporcionar aos colaboradores a

oportunidade de trabalhar em diferentes áreas ou funções, adquirindo novas habilidades e conhecimentos.

- b) Implementação do modelo de aprendizagem 70/20/10: Mentoria entre Pares (20) que foca na criação de um ambiente colaborativo, onde 20% do aprendizado acontece por meio da troca com os colegas. O objetivo é incentivar a comunicação e o desenvolvimento interpessoal, promovendo o compartilhamento de ideias entre pares.
- c) Implementação do modelo de aprendizagem 70/20/10: Trilha de Formação para liderança (10) que tem como objetivo desenvolver competências como resiliência, administração de situações de estresse, flexibilidade e inteligência emocional nos líderes, preparando-os para enfrentar desafios do mercado e promover a segurança psicológica. A trilha de formação será estruturada com base nos 4S da Segurança Psicológica.
- d) Treinamento formal: trilha de formação inicial que tem o objetivo de realizar sessões de alinhamento e feedback entre líderes e colaboradores, utilizando técnicas de comunicação empática. Essas sessões criam um ambiente seguro para discutir preocupações e sugestões, além de desenvolver um plano de ação para a melhoria contínua.

3. Segurança para se Expressar:

- a) Implementação de diálogo semanal sobre segurança psicológica.
Esta prática cria encontros semanais para discutir temas relacionados à segurança psicológica, promovendo acolhimento e alinhamento de comportamentos entre os membros da equipe.
- b) Implementação de reuniões 1:1 quinzenais com a liderança imediata.
Visa-se estabelecer reuniões individuais de feedback e acompanhamento, com o objetivo de construir uma relação de confiança entre líder e liderado. A cultura de “portas abertas” será estimulada, permitindo a expressão de ideias e criando um ambiente de inovação e desenvolvimento.
- c) Implementação de grupos de afinidade.

Esta prática cria grupos de afinidade focados em diversidade, equidade e inclusão (DEI). O objetivo é promover o desenvolvimento profissional e garantir que perfis diversos possam opinar e contribuir nas discussões relevantes para o ambiente de trabalho.

4. Segurança para Colaborar:

a) Implementação de encontros mensais de grupos de trabalho.

Esta prática cria espaços para grupos multidisciplinares discutirem os principais desafios da organização, com o objetivo de fomentar um ambiente seguro que estimule a troca de ideias e sugestões para a resolução de problemas de negócios.

b) Implementação de programa de inovação.

Visa-se criar um programa que incentive novas ideias e acelere a implementação de propostas viáveis para a organização. O objetivo é reconhecer colaboradores que buscam melhorias nos processos por meio de soluções inovadoras e/ou rentáveis.

O modelo apresenta ações específicas para cada zona, conforme ilustrado a seguir, com foco nas zonas de Apatia e Ansiedade, que requerem intervenções para elevar a segurança psicológica.

a) Zona de Apatia (baixa segurança psicológica e baixo resultado): Plano de ação deverá conter práticas dos quatro pilares do modelo 4S da Segurança Psicológica. Segurança para confiar, Segurança para Aprender, Segurança para se expressar e Segurança para colaborar. Além do plano de desenvolvimento individual para melhorar desempenho.

b) Zona de Ansiedade (baixa segurança psicológica e alto resultado): Plano de ação deverá conter práticas dos quatro pilares do modelo 4S da Segurança Psicológica. Segurança para confiar, Segurança para Aprender, Segurança para se expressar e Segurança para colaborar. Nesse quadrante identificamos altos resultados, mas sem consistência no “como” de entrega.

- c) Zona de Conforto (alta segurança psicológica e baixo resultado): Plano de ação deverá ser focado no PDI dos colaboradores para gerar mais desafios e crescimento profissional, aumentando os resultados.
- d) Zona de Aprendizado e Alto Desempenho (alta segurança psicológica e alto resultado): Plano de ação com ações de sustentação para manutenção da segurança psicológica e desempenho da equipe.

Um aspecto crucial do programa é o acompanhamento contínuo das ações implementadas, permitindo avaliar seu impacto e monitorar a evolução das zonas de desempenho. Além disso, os resultados e evolução do programa devem ser acompanhados por meio de encontros periódicos com o Comitê de Segurança Psicológica, chamados de “Pit-Stop de Segurança”, garantindo que a segurança psicológica esteja incorporada as práticas internas da empresa, reconhecendo-a como um organismo vivo em constante evolução.

O programa "Os 4S da Segurança Psicológica" emerge como uma resposta estratégica para as organizações, relacionando a segurança psicológica aos resultados organizacionais. A estrutura proposta permite que as empresas identifiquem e abordem as necessidades específicas de cada área. Com ações personalizadas e um acompanhamento contínuo, o programa não apenas visa melhorar o desempenho organizacional, mas também assegurar que a segurança psicológica se torne parte intrínseca da cultura da empresa. Dessa forma, o modelo se revela flexível e adaptável, pronto para ser implementado em diversas organizações, setores e áreas, contribuindo para um futuro mais sustentável e centrado nas pessoas. Diante do exposto, o modelo visa contribuir para a criação de um ambiente de trabalho saudável e seguro para os colaboradores, além de alinhar-se com os resultados organizacionais e a perenidade do negócio.

5.2 Análise de Viabilidade do Modelo

A análise de viabilidade é uma das etapas mais importantes do projeto, pois verifica se ele é viável e o quanto poderá dar de retorno ou alcançar o seu objetivo.

A seguir, será analisada a viabilidade de implantação do Plano de Ação proposto e seus principais pontos de atenção para o sucesso do projeto.

5.2.1 Viabilidade Operacional

O objetivo principal do estudo de viabilidade é avaliar os fatores operacionais que influenciam o sucesso do projeto, com foco nos processos. Isso inclui verificar se o projeto pode ser executado conforme o planejado, considerando todos os seus aspectos, como os recursos produtivos e humanos, e assegurar que as necessidades da organização sejam atendidas.

No modelo de estudo, as ações propostas serão conduzidas pelo RH da empresa, com o apoio da área de marketing em algumas delas, visando impulsionar as redes sociais e gerar conhecimento sobre o mercado de transporte de carga. Isso irá despertar o interesse dos colaboradores e fortalecer a marca empregadora. O RH já conta com mão de obra técnica, o que facilita a conclusão do projeto, já que algumas ações estão alinhadas com a proposta existente do RH da empresa Transportadora Andrade Ltda. Para o sucesso da iniciativa, será essencial contar com o apoio da diretoria e dos gestores/líderes de cada setor, garantindo que a implementação ocorra de forma positiva e eficiente.

O modelo de segurança psicológica oferece um ambiente saudável, confiável e produtivo para a empresa, vai promover uma interface sistematizada com os gestores e as políticas de RH de maneira sustentável e inclusiva.

A aceitação e a colaboração dos gestores e líderes com o programa tornam-se mais importantes à medida que serão implementadas desde o operacional tático ao estratégico para resultar em diversos benefícios tanto comportamental quanto emocional, assegurando em: maior inovação, melhor qualidade nas decisões, aumento do engajamento, melhores resultados financeiros, melhor satisfação e humor da equipe, aprendizado contínuo, melhoria do trabalho em equipe.

Diante disso, é possível afirmar que o modelo apresentado possibilitará alcançar o objetivo proposto, como promover a segurança psicológica, resultando em maior produtividade e melhor desempenho profissional em empresas do setor de transportes.

O projeto possui todas as condições para ser bem-sucedido, e é certo que o setor de transporte obterá muitos benefícios com a implementação do programa

proposto. Considerando a disponibilidade e necessidade de recursos humanos e financeiro para sua execução, representa um investimento relativamente baixo em comparação ao retorno esperado.

5.2.2 Viabilidade Técnica

O Projeto proposto se mostra adequado à atualidade da empresa piloto, Transportadora Andrade, uma vez que ele depende basicamente da adequação da cultura organizacional. Além disso, o interesse foi demonstrado pelo presidente e pelos diretores. Para o projeto se tornar viável, não são necessárias novas tecnologias, além das já existentes na empresa, mas precisa do total apoio das lideranças junto ao Recursos Humanos (RH). O corpo técnico tem todos os conhecimentos necessários para a correta implementação. O projeto está em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), as Leis trabalhistas, com foco na Lei do motorista, e NBRs de segurança vigentes no Brasil.

5.2.3 Viabilidade Político-Legal

O estudo de Viabilidade Político-Legal é necessário para assegurar que o modelo proposto nesse estudo não afete o negócio da organização.

A viabilidade política está relacionada com as obrigações voltadas aos empregados e, portanto, é imprescindível a análise em conformidade com a legislação trabalhista, evitando riscos legais. A segurança psicológica no trabalho está diretamente relacionada às leis que protegem os direitos dos trabalhadores, como a legislação contra assédio moral e discriminação.

Deve-se analisar políticas de Saúde e Segurança no Trabalho, para seguir normas de saúde ocupacional, como a NR-01, Norma Regulamentadora no Brasil, que lida com o gerenciamento de riscos ocupacionais (GRO), englobando fatores ergonômicos e psicossociais, e bem-estar no local de trabalho. Integrar a segurança psicológica nessas políticas é essencial para garantir não apenas o cumprimento legal, mas também o cuidado com o bem-estar mental dos colaboradores. Deve-se analisar também a política de Diversidade e Inclusão, para promover um ambiente onde as pessoas se sentem seguras para se expressar, sem medo de represálias ou

discriminação. Tais políticas devem estar de acordo com a regulamentação antidiscriminatória em vigor.

A análise de viabilidade legal é fundamental, especialmente quando o modelo proposto envolve o alinhamento com as normas de proteção ao trabalhador, como a CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), que inclui leis sobre assédio moral, saúde mental e bem-estar no ambiente de trabalho. Em suma, o estudo de viabilidade legal para o modelo proposto garante que todas as ações estejam legalmente embasadas, protejam a empresa e as pessoas de riscos jurídicos e promovam um ambiente de trabalho seguro e saudável.

Esse estudo deve garantir o cumprimento de todas as legislações vigentes. Após a análise das viabilidades política e legal das ações sugeridas no modelo, constatou-se que não há conflitos de natureza legal ou política. No entanto, sob o aspecto político, as ações contribuem para garantir que o projeto esteja alinhado com políticas e programas sociais, o que resultará na valorização da imagem da organização. Parte dessas ações envolve a implementação de programas e projetos em parceria com ONGs, feiras de empregabilidade e instituições, como o SEST/SENAT, com o objetivo de fortalecer as relações comerciais e promover a inserção da segurança psicológica no setor de transporte.

5.2.4 Viabilidade Estratégica

O modelo proposto visa promover a segurança psicológica, resultando em maior produtividade e melhor desempenho profissional em empresas do setor de transportes.

O modelo apresentado busca conectar as políticas implantadas para ambiente seguro com a cultura organizacional para reforçar os valores da empresa, aumentando a coesão interna, melhorando a produtividade, a inovação e a colaboração entre os colaboradores.

Um ponto importante é que, atualmente, no mercado de trabalho, cada vez mais as pessoas estão buscando ambientes saudáveis, inspiradores, respeitosos e seguros, que compreendam os seus limites.

Dessa forma, a segurança psicológica é o meio e não o fim. É o funcionamento e não o resultado. É o ingrediente essencial para que os times aprendam e performem melhor juntos (Ansarah, 2023).

O modelo apresentado, para ser viável e ter sucesso, vai traçar os 4S para obter uma alta segurança psicológica com a segurança para se expressar, a segurança para interagir, a segurança para aprender e a segurança para pertencer. Foi percebido, através de algumas pesquisas em livros, artigos e *benchmarking* em empresas, que o desempenho e a produtividade de um colaborador estão diretamente relacionados à saúde mental e à maneira como ele se sente diante dos colegas de trabalho, do seu líder direto ou indireto.

De acordo com Chaves (2022), no que tange ao contexto do trabalho, os líderes são os maiores responsáveis pela saúde mental dos colaboradores. Não existe mais espaço para as empresas hiper comprometidas com as tecnologias e distante dos humanos que as operam.

Diante disso, a ferramenta proposta levará, de maneira fácil e acessível, as informações aos gestores/líderes, visando a formação das lideranças para que elas tenham conhecimento sobre sua gestão e suas performances. Nesse contexto, o modelo menciona várias ferramentas e ações que possibilitarão alcançar o objetivo ora proposto. São ações que demandarão esforços pela empresa e o comprometimento do RH.

Além dos recursos financeiros para viabilizar o projeto, haverá parcerias, como participação em feiras da empregabilidade e alinhamento na relação com o SEST/SENAT, entre outros, com o objetivo de divulgação da marca empregadora e gerar uma percepção positiva da empresa na sociedade. Isso será feito por meio de ações de divulgação de material com informações relevantes sobre a importância do setor de transporte rodoviário de cargas, além do marketing digital para incrementar as redes sociais, mostrando o dia a dia da empresa e dos profissionais por meio de fotos e vídeos, e compartilhando depoimentos dos colaboradores.

Este projeto aplicativo destacou a importância de ações direcionadas às políticas de Recursos Humanos que promovam a segurança psicológica nas

empresas de transporte, visando maior produtividade e melhor desempenho profissional no dia a dia. Além disso, foi dada especial atenção às iniciativas de capacitação dos gestores/líderes para que estejam preparados para lidar com esse ambiente mais seguro e colaborativo, garantindo saúde mental, menor rotatividade e maior engajamento dos colaboradores. Com base nos aspectos apresentados no modelo, é possível afirmar que o objetivo principal será alcançado, o que demonstra a viabilidade estratégica do projeto.

5.2.5 Viabilidade Financeira

A análise de viabilidade financeira de um projeto, de acordo com Sebrae (2019), permite avaliar se o investimento de tempo e recursos financeiros necessários para a execução de um plano ou projeto é viável para seus investidores. Essa análise tem como objetivo reduzir os riscos, evitando a implementação de projetos que não apresentem o retorno mínimo esperado em termos de lucros.

Para iniciar a análise deste projeto, foi realizado um estudo de precificação dos serviços. A precificação foi baseada nos custos e, no caso deste projeto de serviços, está diretamente vinculada ao custo de *headcount*, assim como às despesas incorridas na execução das atividades. Essas despesas incluem alimentação, hospedagem, deslocamentos e salários dos consultores envolvidos.

Com base no Relatório de Análise de Tendências e Salários 2024, elaborado pela empresa Hays (2024), o desenvolvimento deste projeto foi fundamentado a partir da remuneração média de consultores de Recursos Humanos. A faixa salarial para consultores que atuam em empresas de pequeno porte varia entre R\$ 9.000,00 e R\$ 12.000,00 mensais. Para efeito de cálculo, utilizou-se um valor médio de R\$ 10.000,00 por mês. A estimativa de custo contempla a alocação de três consultores, conforme detalhado na Figura 5.

Figura 5 - Custo Proposta

Nº Etapa	Etapa	Entregas	Prazo	Horas Úteis	Hora Homem (3 HC)
1	Diagnóstico	Diagnóstico de Segurança Psicológica Aplicado: Relatório com a avaliação inicial da segurança psicológica na empresa, baseado na metodologia de Amy Edmondson.	2 a 5 Semanas	200	R\$27.272,73
		Relatório de Mensuração da Segurança Psicológica: Documento detalhando os resultados da pesquisa interna com a escala Likert, apresentando a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho.			
		Análise do Quadrante Atual de Segurança Psicológica: Relatório com a identificação da zona de segurança psicológica da empresa, incluindo as principais lacunas e áreas prioritárias de intervenção.			
		Relatório de Devolutiva para a Liderança: Documento apresentando os resultados do diagnóstico para a Diretoria, CEO e líderes da empresa, com recomendações de ações corretivas e sugestões de intervenções estratégicas.			
2	Execução e Implementação Estratégica	Relatório de implementação detalhando as ações aplicadas em cada pilar do método 4S e o impacto inicial observado em termos de segurança psicológica.	6 semanas	240	R\$ 32.727,27
		Plano de ação específico para a área identificada, com metas, intervenções prioritárias e cronograma de execução.			
		Programas de desenvolvimento personalizados com foco nos quatro pilares (confiar, expressar, aprender e colaborar), incluindo módulos de capacitação e iniciativas de suporte à segurança psicológica.			
		Plano de personalização das ações, mapeando como as necessidades específicas de cada quadrante serão abordadas, com estratégias ajustadas ao contexto organizacional.			
		Relatório de indicadores-chave de performance (KPIs), com análises quantitativas e qualitativas dos progressos alcançados e sugestões de ajustes nas iniciativas de segurança psicológica.			
		Plano de melhoria contínua, com diretrizes para a evolução do programa de segurança psicológica, incluindo metas de longo prazo, novos treinamentos e iniciativas de desenvolvimento contínuo.			
		Documento formal de designação do Comitê de Segurança Psicológica, com atribuições claras, responsabilidades e cronograma de reuniões de acompanhamento para assegurar a manutenção das práticas de segurança psicológica.			

Fonte: Autoria própria (2024)

O custo de implementação do programa de segurança psicológica “4S” será composto pelo valor unitário de horas de consultoria (R\$ 136,00), multiplicado pelas horas estimadas do projeto, e acrescido de um valor unitário de R\$ 10,00 por

aplicabilidade da pesquisa de segurança psicológica, de acordo com o número de colaboradores da empresa contratante, conforme Figura 6.

Figura 6 - Precificação do programa

	Aplicação Pesquisa (unitário R\$ 10,00)	Horas Consultoria (R\$ 136,00)	Total
até 100 colaboradores	R\$1.000,00	R\$59.840,00	R\$60.840,00
De 101 à 1000 Colaboradores	R\$10.000,00	R\$59.840,00	R\$69.840,00
De 1001 à 5.000 Colaboradores	R\$50.000,00	R\$59.840,00	R\$109.840,00
Acima de 10.000 Colaboradores	R\$100.000,00	R\$59.840,00	R\$159.840,00

Fonte: Autoria própria (2024)

Para verificar a viabilidade financeira do modelo apresentado, foram utilizados os três principais indicadores de análise de investimento:

Valor Presente Líquido (VPL): O projeto é considerado viável se o VPL for positivo, indicando que o valor gerado ao longo do tempo cobre os custos financeiros e gera um valor adicional à organização. Para o cálculo do VPL deste projeto, utilizou-se a taxa SELIC como base para calcular o WACC, descontando os fluxos líquidos de caixa futuros.

Taxa Interna de Retorno (TIR): A TIR é a taxa de desconto que torna o VPL igual a zero. Ela reflete a rentabilidade implícita do investimento ao longo de seu período de análise. Um projeto é considerado viável se a TIR for superior ao custo de capital da empresa.

Payback: O *Payback* calcula o tempo necessário para recuperar o investimento inicial, considerando os fluxos de caixa gerados pelo projeto.

Dessa forma, na simulação de viabilidade financeira abaixo descrita, o custo de implementação do programa foi aplicado a uma empresa com 100 colaboradores, com projeção de custo total de R\$60.340,00. Já a estimativa do fluxo de caixa gerado pelo projeto, no valor de R\$17.000,00, foi projetada com base nos seguintes benefícios esperados:

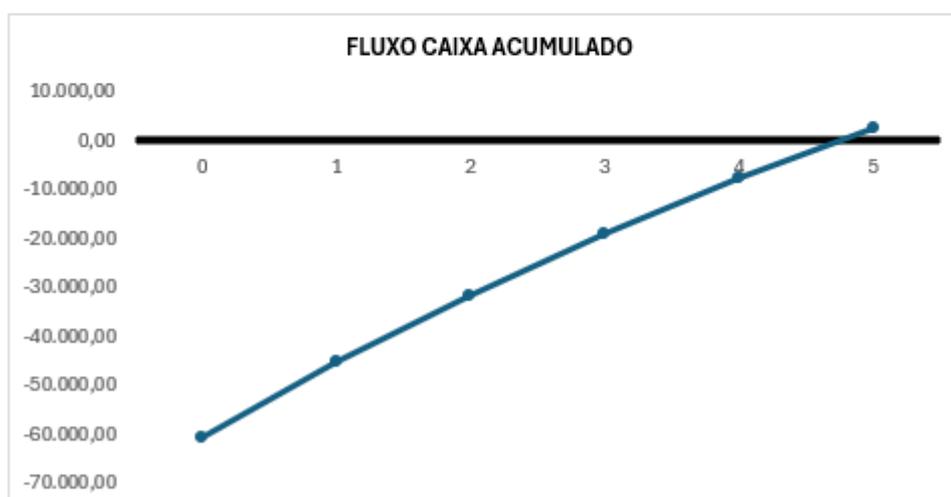
- Redução do *turnover* voluntário: a implementação da segurança psicológica tende a reduzir a rotatividade de colaboradores, gerando economia com processos de contratação e treinamento de novos colaboradores.

- Aumento da produtividade: colaboradores que se sentem seguros para expressar suas ideias e opiniões tendem a ser mais produtivos e inovadores.
- Diminuição do absenteísmo: menor taxa de afastamentos por motivos de saúde, o que diminui custos relacionados ao absenteísmo.

Com base nesses parâmetros descritos, os resultados dos indicadores de investimento apresentados nas Figura 7, Figura 8 e Figura 9 visam avaliar o retorno e a viabilidade do projeto para a empresa contratante.

Figura 7 – *Payback* descontado ou ajustado

Anos	Tx Desc.	10,75%		WACC
	FC	FC Descontado	FC Acumulado	Cálculo
0	-60.840,00	-60.840,00	-60.840,00	-
1	17.000,00	15.349,89	-45.490,11	-
2	17.000,00	13.859,94	-31.630,17	-
3	17.000,00	12.514,62	-19.115,55	-
4	17.000,00	11.299,88	-7.815,66	4,77
5	17.000,00	10.203,06	2.387,39	-
PAYBACK			anos	4,77



Fonte: Autoria própria (2024)

O *payback* descontado de 4,77 anos mostra que o projeto recupera o investimento inicial em um prazo razoável, considerando a taxa de desconto de 10,75%. Este é um resultado positivo, já que o fluxo de caixa futuro (descontado) é suficiente para cobrir o investimento inicial antes do final do quinto ano.

Figura 8 - VPL

VALOR PRESENTE LÍQUIDO - VPL ("NPV")				
Anos	Fluxo de Caixa	Fluxo de Caixa Descontado	Taxa Desc.	10,75% aa
0	-60.840,00	-60.840,00		
1	17.000,00	15.349,89		
2	17.000,00	13.859,94		
3	17.000,00	12.514,62		
4	17.000,00	11.299,88		
5	17.000,00	10.203,06		
SOMATÓRIO		2.387,39	Total=	63.227,39
			VPL	2.387,39

Fonte: Autoria própria (2024)

O VPL de 2.387,39 indica que o projeto é financeiramente vantajoso. Dessa forma, a empresa não só recupera o investimento inicial de 60.840,00, mas também obtém um retorno adicional em valor presente, o que justifica a aceitação do projeto.

Figura 9 - TIR

TAXA INTERNA DE RETORNO - TIR				
Anos	Fluxo de Caixa	Fluxo de Caixa Descontado	Taxa Desc.	10,75% aa
0	-60.840,00	-60.840,00		
1	17.000,00	15.349,89		
2	17.000,00	13.859,94		
3	17.000,00	12.514,62		
4	17.000,00	11.299,88		
5	17.000,00	10.203,06		
SOMATÓRIO		2.387,39	Total=	63.227,39
			VPL	2.387,39
			TIR	12,29%

Fonte: Autoria própria (2024)

A TIR de 12,29%, superior ao WACC de 10,75%, indica que o projeto é financeiramente viável e oferece um retorno maior que o custo de capital da empresa.

De acordo com os dados apresentados, o projeto demonstra viabilidade financeira para implementação. Além dos benefícios econômicos, sua execução está em conformidade com as recentes exigências legais que demandam atenção à segurança psicológica nas organizações brasileiras. Segundo a Você RH (2024), a atualização da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1) exige que as empresas incluam

parâmetros psicossociais em seus relatórios de gerenciamento de riscos, com o objetivo de mitigar o aumento dos afastamentos por problemas de saúde mental entre trabalhadores brasileiros, que registraram um crescimento de 38% em 2023, conforme dados do INSS. A não conformidade com essa norma pode resultar em multas e interdições, além de impactar negativamente a reputação corporativa.

A segurança psicológica também está relacionada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), especialmente ao ODS 3, que trata de saúde e bem-estar. Esse aspecto se conecta diretamente aos indicadores ESG, em particular à dimensão social, que inclui fatores como direitos humanos, inclusão, diversidade, políticas de atração e retenção de talentos, e condições de trabalho que favorecem saúde e segurança. Dessa forma, a implementação de medidas de segurança psicológica promove a conformidade com as diretrizes ESG e contribui para a sustentabilidade e perenidade dos negócios, conforme demonstrado nas práticas observadas nas empresas de *benchmarking* analisadas nesta pesquisa.

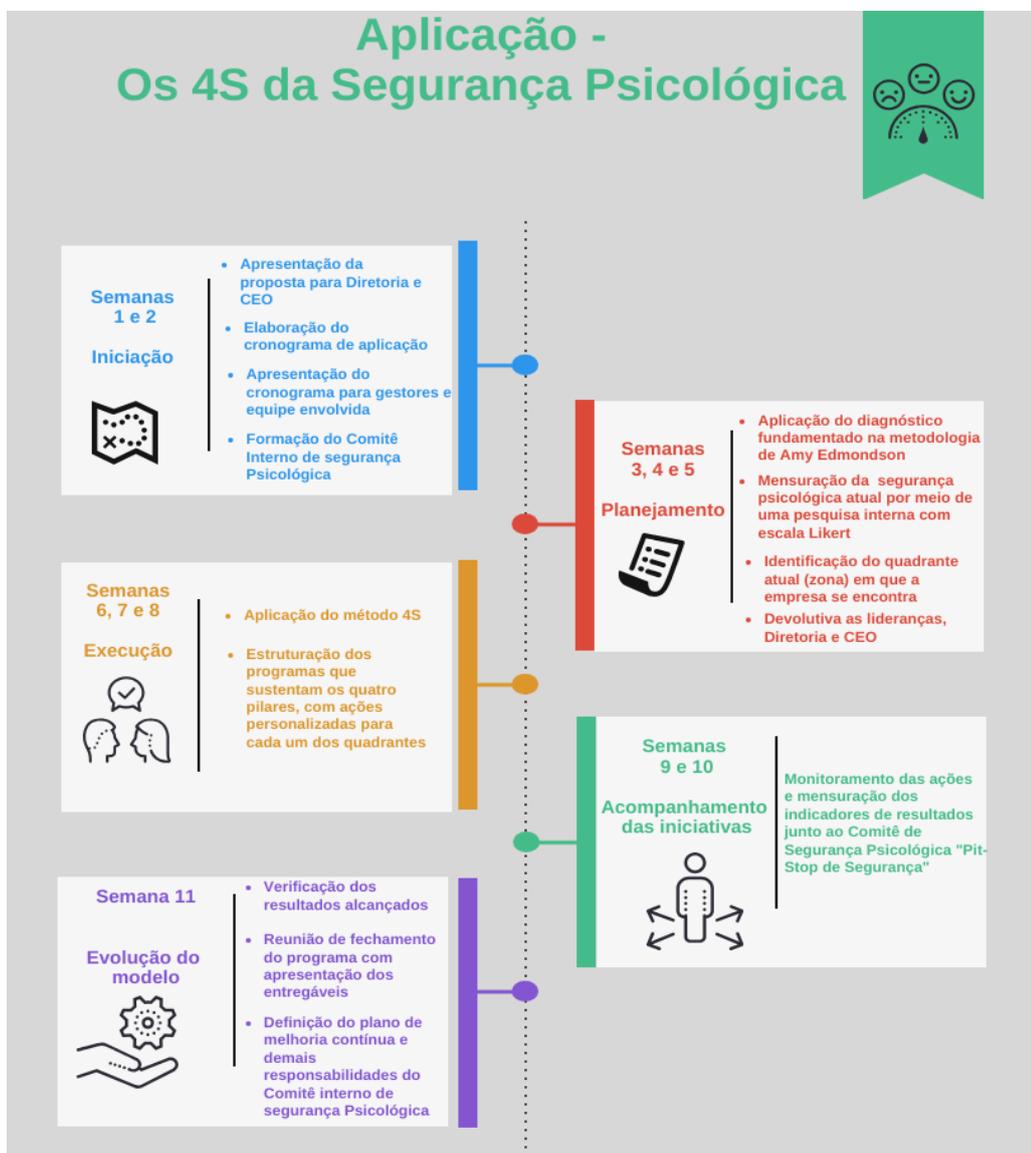
5.3 Implementação do Modelo: Os 4S da Segurança Psicológica

O infográfico a seguir, apresenta um plano de implementação para aplicação do método "Os 4S da Segurança Psicológica" que ocorrerá ao longo de 11 semanas, dividido em cinco fases principais: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e encerramento. Nas primeiras semanas, será apresentada a proposta para a alta liderança, com a formação de um Comitê Interno de Segurança Psicológica e a criação de um cronograma detalhado. A fase seguinte, de planejamento, envolve a aplicação de um diagnóstico utilizando a metodologia de Amy Edmondson, seguido de uma pesquisa interna para mensurar a segurança psicológica atual, o que ajuda a empresa a identificar em qual quadrante (zona) ela se encontra.

A execução ocorre nas semanas intermediárias, quando são aplicadas as ações do método 4S (segurança para confiar, segurança para se expressar, segurança para aprender e segurança para colaborar), adaptadas conforme o quadrante identificado. Posteriormente, o monitoramento das ações e dos indicadores de resultados é feito junto ao Comitê, utilizando um "Pit-Stop de Segurança". Na fase final, há uma verificação dos resultados alcançados, seguida de uma reunião de fechamento para apresentação dos entregáveis e definição de planos de melhoria

contínua. Esse processo visa fortalecer a cultura organizacional de segurança psicológica, garantindo um ambiente de trabalho mais saudável, produtivo e colaborativo.

Figura 10 - Infográfico – Modelo de Aplicação



Fonte: Autoria Própria (2024)

a) Iniciação

- Apresentação da proposta para Diretoria e CEO: Nesta fase, a proposta do projeto será formalmente apresentado à alta liderança, destacando seus objetivos, benefícios e a metodologia a ser aplicada.

- Elaboração do cronograma de aplicação: Com a aprovação da Diretoria, desenvolveremos um cronograma detalhado que especifica todas as etapas do projeto, com prazos e responsabilidades.
 - Apresentação do cronograma para gestores e equipe envolvida: O cronograma elaborado é compartilhado com todos os gestores e equipes que participarão do projeto, garantindo o entendimento das metas, prazos e metodologia aplicada.
 - Formação do Comitê Interno de Segurança Psicológica: Um comitê interno é formado, com representantes de diferentes áreas, para atuar como responsáveis pela supervisão e suporte às ações de segurança psicológica durante o projeto, bem como para desempenharem o papel de guardiões da Segurança Psicológica dos participantes.
- b) Planejamento
- Aplicação do diagnóstico fundamentado na metodologia de Amy Edmondson: O diagnóstico é aplicado para medir o nível de segurança psicológica atual dentro da organização, seguindo os conceitos de Amy Edmondson, que propôs a ideia de segurança psicológica nas equipes.
 - Mensuração da segurança psicológica atual por meio de uma pesquisa interna com escala *Likert*: Uma pesquisa interna com a equipe é realizada usando a escala *Likert*, permitindo avaliar percepções subjetivas dos colaboradores sobre a segurança no ambiente de trabalho.
 - Identificação do quadrante atual (zona) em que a empresa se encontra: A análise dos dados coletados da pesquisa determina em qual "zona" de segurança psicológica a empresa está e quais as ações prioritárias que nortearão as etapas seguintes.
 - Devolutiva às lideranças, Diretoria e CEO: Um relatório com os resultados do diagnóstico é apresentado à alta liderança, com insights sobre a situação atual e proposta de intervenções necessárias.

c) Execução

- Aplicação do método 4S: O método 4S (segurança para confiar, segurança para expressar, segurança para aprender e segurança para colaborar) é implementado, com foco em fortalecer cada um desses pilares, tendo como foco de atuação o quadrante que foi levantado como maior *gap* de necessidades.
- Estruturação dos programas que sustentam os quatro pilares, com ações personalizadas para cada um dos quadrantes: Programas e iniciativas são estruturados com base nos quatro pilares da segurança psicológica, levando em consideração o contexto específico da empresa em cada quadrante identificado no diagnóstico.

d) Acompanhamento das iniciativas

- Monitoramento das ações e mensuração dos indicadores de resultados junto ao Comitê de Segurança Psicológica "*Pit-Stop* de Segurança": O Comitê de Segurança Psicológica monitora as iniciativas implementadas, verificando se os objetivos estão sendo alcançados e se há necessidade de ajustes, com base em indicadores previamente definidos.

e) Evolução do modelo

- Verificação dos resultados alcançados: Uma avaliação final é realizada para mensurar os resultados concretos do programa em termos de melhorias na segurança psicológica.
- Reunião de avaliação do programa com apresentação dos entregáveis: O encerramento formal do projeto ocorre com uma reunião que apresenta os principais entregáveis e conclusões para a Diretoria, CEO e outras partes interessadas.
- Definição do plano de melhoria contínua e demais responsabilidades do Comitê interno de segurança Psicológica: Com base nos resultados obtidos, é criado um plano de melhoria contínua para manter e expandir os avanços obtidos, com o comitê assumindo responsabilidades permanentes para assegurar o progresso contínuo.

5.4 Aplicação Prática do Modelo 4S da Segurança Psicológica: teste do modelo

Este capítulo teve como objetivo avaliar a aplicação prática do Modelo 4S de Segurança Psicológica, com foco na eficácia do diagnóstico e nas medidas corretivas. Para o piloto, foi escolhida a Transportadora Andrade, uma empresa de transporte de combustíveis sediada em Betim-MG, conhecida por sua gestão familiar de terceira geração, princípios sólidos de responsabilidade, qualidade nos serviços e práticas ambientais, evidenciadas pelas certificações SASSMAQ e ISO 9001.

Com uma frota de 140 caminhões e, aproximadamente, 90 colaboradores, a empresa visa atender amplamente às demandas logísticas de seus clientes. O modelo foi apresentado ao CEO, Antônio Andrade, que apoiou a iniciativa e autorizou sua implementação.

O MVP (Mínimo Produto Viável) do Modelo 4S foi aplicado para avaliar a segurança psicológica e seu impacto na produtividade. Os motoristas dos setores de bitrem, carreta, rodotrem e *bitruck* foram selecionados como público-alvo. A coleta de dados utilizou uma pesquisa presencial e indicadores operacionais da empresa, como produtividade, consumo de combustível e assiduidade.

A primeira etapa ocorreu em 25 de outubro de 2024, com uma reunião com o RH para compreender o contexto do negócio e planejar a aplicação do modelo. Devido à diversidade de escalas e rotinas dos motoristas, a pesquisa foi realizada com aqueles disponíveis no dia da coleta. Antes da aplicação, a proposta do modelo foi detalhada aos participantes, garantindo transparência e engajamento. A coleta de dados foi conduzida presencialmente, resultando nos dados apresentados na Tabela 06.

Tabela 6 - Resultado Pesquisa Segurança Psicológica

Nº Questão	Motorista A	Motorista B	Motorista C	Motorista D
1	4	4	4	4
2	3	4	4	2
3	4	4	4	3
4	3	4	1	3
5	4	4	4	4
6	1	1	1	2

7	4	4	4	3
TOTAL	23	25	22	21
RESULTADO	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Para a análise de produtividade, a empresa disponibilizou um relatório resumido que avalia o desempenho dos motoristas. As métricas para essa avaliação são feitas de forma individual para cada colaborador, com a definição de uma meta mínima de resultados mensais. Além disso, são considerados indicadores como a média de consumo de combustível, número de multas de trânsito, quantidade de ocorrências com clientes, medidas disciplinares (advertências/suspensões), organização da cabine do caminhão, realização de treinamentos obrigatórios, exames médicos periódicos, validade da CNH, entrega de canhotos, preenchimento correto das notas fiscais, absenteísmo e a velocidade média para a realização dos transportes. Esses indicadores estão demonstrados na tabela 07.

Tabela 7 - Produtividade/Resultado Transportadora Andrade

Atingimento Meta	Quantidade de Colaboradores por Categoria/Setor				
	BITRE M	BITRUCK	CARRETA	RODOTREM	Total Geral
Meta Atingida	17	5	2	36	60
Não atingiu meta mínima	8	12	8	5	33
Total Geral	25	17	10	41	93
% Atingimento/Produtividade	68%	29%	20%	88%	65%
% Não atingimento Mínimo	32%	71%	80%	12%	35%
Produtividade/Resultado	Alto	Baixo	Baixo	Alto	Alto

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

O resultado do diagnóstico sobre o enquadramento das zonas do modelo 4S da Segurança Psicológica apresenta algumas limitações. A pesquisa foi realizada de forma presencial e anônima, e um ponto crucial para a análise seria identificar o setor de atuação de cada colaborador. No entanto, como nem todos preencheram esse dado, visto que a pesquisa foi feita de forma manuscrita, não foi possível associar os resultados da pesquisa a áreas ou setores específicos da empresa. Em razão disso, o diagnóstico sugere duas possíveis interpretações para os resultados, conforme tabela 08.

Tabela 8 - Diagnóstico Modelo os 4S da Segurança Psicológica

Resultado do Diagnóstico - Área/Setor de Carretas e *Bitruck*

Segurança Psicológica (eixo vertical)	Resultado/Desempenho (eixo horizontal)	Zona
ALTA	ALTO	APRENDIZAGEM
ALTA	BAIXO	CONFORTO
BAIXA	ALTO	ANSIEDADE
BAIXA	BAIXO	APATIA

Resultado do Diagnóstico - Área/Setor de Bitrem e Rodotrem:

Segurança Psicológica (eixo vertical)	Resultado/Desempenho (eixo horizontal)	Zona
ALTA	ALTO	APRENDIZAGEM
ALTA	BAIXO	CONFORTO
BAIXA	ALTO	ANSIEDADE
BAIXA	BAIXO	APATIA

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

O diagnóstico realizado na Transportadora Andrade classificou a amostra testada em duas zonas previstas no Modelo 4S, conforme o setor:

- Zona de Aprendizado: Alta Segurança Psicológica e alto desempenho (Bitrem e Rodotrem).
- Zona de Conforto: Alta Segurança Psicológica e baixo desempenho (Carretas e *Bitruck*).

Essas zonas foram identificadas com base na combinação entre os níveis de segurança psicológica percebida pelos colaboradores e o desempenho organizacional nos setores analisados.

A Zona de Aprendizado, caracterizada por alta segurança psicológica e alto desempenho, foi identificada na área de Bitrem e Rodotrem. Nesse contexto, as equipes demonstram elevados resultados organizacionais, enquanto percebem o ambiente de trabalho como seguro e colaborativo. Essa zona é considerada ideal, pois reflete um equilíbrio entre confiança, engajamento e entrega. Por outro lado, a Zona de Conforto, definida pela coexistência de alta segurança psicológica e baixo desempenho, foi observada na área de Carretas e *Bitruck*. Essa classificação sugere que, embora os colaboradores se sintam confortáveis e seguros no ambiente

organizacional, o desempenho das equipes não atende plenamente às metas estabelecidas.

Diante desses resultados, o próximo passo consiste na implementação de ações estratégicas fundamentadas nos pilares do Modelo 4S: Segurança para Confiar, Aprender, Expressar-se e Colaborar. Para a área de Carretas e *Bitruck*, situada na Zona de Conforto, recomenda-se a realização de uma análise detalhada dos indicadores de produtividade e dos Planos de Desenvolvimento Individual (PDIs) dos motoristas. Essa análise tem como objetivo identificar lacunas específicas de desempenho e propor ações direcionadas à melhoria da performance. Nesse sentido, é essencial desenvolver treinamentos voltados ao aprimoramento das competências técnicas e comportamentais, além de revisar os processos operacionais para garantir que as responsabilidades estejam adequadas às habilidades dos colaboradores.

Por outro lado, na área de Bitrem e Rodotrem, classificada na Zona de Aprendizado, a prioridade deve ser a manutenção e a evolução das práticas que garantem os altos níveis de segurança psicológica e desempenho. Essas práticas incluem feedbacks construtivos regulares, incentivo ao aprendizado contínuo e o fortalecimento de um ambiente de trabalho baseado em diálogos abertos e suporte ao bem-estar físico e mental dos colaboradores. Adicionalmente, é recomendável documentar essas iniciativas e compartilhá-las com outros setores, promovendo uma cultura organizacional que valorize a excelência e a segurança psicológica em toda a empresa.

Para assegurar a efetividade e a continuidade das iniciativas, sugere-se a criação de um Comitê Interno de Segurança Psicológica, composto pelo CEO, gestores operacionais e a equipe de RH. Esse comitê será responsável por mapear e formalizar práticas que promovem a segurança psicológica, garantindo sua integração à cultura organizacional e sua perpetuação. Entre essas práticas, estão feedbacks regulares, estímulo à colaboração e cuidados com o bem-estar dos colaboradores.

Adicionalmente, o MVP (Mínimo Produto Viável) propõe a automação de processos, incluindo a digitalização da pesquisa, permitindo cruzar indicadores operacionais com os dados de segurança psicológica de forma mais eficiente.

A partir dos diagnósticos, os resultados esperados e os principais objetivos dessa implementação incluem:

- Elevação dos motoristas da Zona de Conforto para a Zona de Aprendizado;
- Aumento do número de motoristas que atingem as metas de produtividade;
- Melhoria contínua na percepção de segurança psicológica dos colaboradores;
- Fortalecimento dos processos de gestão de pessoas.

O cronograma para implementação do MVP foi dividido em cinco fases:

Fase	Semana	Atividade	Responsável
Iniciação	1-2	Apresentação do projeto para Diretoria e CEO	RH e Comitê
		Elaboração do cronograma detalhado	RH
		Compartilhamento do cronograma com gestores e equipe	RH
		Formação do Comitê Interno de Segurança Psicológica	RH e Liderança
Planejamento	3-5	Aplicação do diagnóstico com metodologia de Amy Edmondson	Comitê Interno
		Realização de pesquisa interna com escala Likert	Comitê Interno
		Identificação do quadrante atual	Comitê Interno
		Apresentação dos resultados às lideranças	RH
Execução	6-8	Aplicação do método 4S	Comitê Interno
		Estruturação de ações personalizadas	Comitê Interno
Acompanhamento	9-10	Monitoramento de indicadores por meio do "Pit-Stop de Segurança"	Comitê Interno
Evolução do Modelo	11	Avaliação dos resultados alcançados	Comitê Interno
		Apresentação dos entregáveis e reunião de encerramento	RH e Comitê Interno
		Definição de plano de melhoria contínua	Comitê Interno

O ciclo de aplicação do modelo 4S foi implementado parcialmente durante o piloto, abrangendo as fases de iniciação, planejamento e execução. No entanto, a formação do comitê não ocorreu devido ao prazo para implantação do modelo. Além disso, foi incluída a etapa de entrevista com o RH, que se revelou essencial para o sucesso do piloto. Recomenda-se a incorporação formal de um alinhamento prévio com o RH no modelo, dada sua importância estratégica.

Para assegurar a eficácia do ciclo completo de aplicação do modelo 4S, recomenda-se a ampliação do processo, incorporando a conclusão da fase de execução com a implementação das ações sugeridas com base no diagnóstico. Após

essa etapa, deve-se avançar para o acompanhamento e a evolução contínua do modelo, de modo a consolidar os resultados e garantir a melhoria recorrente. Em relação à periodicidade de reavaliação, sugere-se que o modelo seja revisitado anualmente. Esse intervalo permite um prazo adequado para a implementação das iniciativas de melhoria, além de proporcionar uma avaliação periódica do progresso alcançado. Assim, ao final de cada ciclo, será possível realizar uma nova aplicação do modelo para verificar a evolução do quadro e, se necessário, reorientar as estratégias adotadas.

A integração do modelo 4S nos processos de gestão pode ser realizada por meio da incorporação de indicadores que reflitam tanto a segurança psicológica quanto os resultados de desempenho organizacional. Entre os indicadores sugeridos, destacam-se:

- Engajamento dos colaboradores: O monitoramento dos índices de engajamento deve ser realizado por meio de pesquisas de clima organizacional, com questões direcionadas a aspectos relacionados à segurança psicológica, como confiança, liberdade para se expressar e percepção de um ambiente colaborativo.
- *Turnover* e absenteísmo: É fundamental acompanhar as taxas de rotatividade e ausência, buscando identificar possíveis correlações entre baixos níveis de segurança psicológica e períodos ou áreas específicas da organização.
- Feedbacks e avaliação de competências: As avaliações de desempenho podem incluir questões sobre a percepção de segurança psicológica e oportunidades de aprendizado, contribuindo para a coleta de dados qualitativos e quantitativos mais abrangentes.
- Performance das equipes: A análise de indicadores relacionados à produtividade, qualidade do trabalho e cumprimento de metas deve ser cruzada com os resultados obtidos pelo modelo 4S, de forma a identificar como a segurança psicológica impacta diretamente o desempenho das equipes.
- Saúde mental e bem-estar: Dados relacionados ao uso de programas de assistência ao colaborador, como atendimentos psicológicos ou outras

medidas de suporte, também devem ser considerados para identificar tendências que possam influenciar a segurança psicológica.

Para otimizar o monitoramento desses indicadores, recomenda-se o desenvolvimento de *dashboards* específicos que possibilitem que a liderança acompanhe, em tempo real, os impactos das iniciativas voltadas à segurança psicológica. Além disso, é importante cruzar os dados obtidos por meio do modelo 4S com outros indicadores de gestão de pessoas, como índices de promoção interna, retenção de talentos e eficácia de programas de treinamento e desenvolvimento. Essa abordagem integrada permitirá uma análise mais completa do impacto das estratégias adotadas e contribuirá para a tomada de decisões fundamentadas em dados concretos. O comitê, uma vez formado, será responsável por apresentar os resultados obtidos e por acompanhar a evolução das ações, garantindo a continuidade e a eficácia das medidas adotadas.

De maneira geral, o modelo 4S demonstrou-se eficaz ao possibilitar a realização de um diagnóstico detalhado por meio da aplicação da pesquisa. Não foram identificadas dificuldades significativas de compreensão por parte do RH ou dos colaboradores, o que deve facilitar a implementação das etapas seguintes. O diagnóstico realizado foi considerado satisfatório, uma vez que indicou o nível de segurança psicológica, com base nas zonas definidas no modelo, permitindo avanços para as próximas etapas, como a definição e a implementação das ações estratégicas necessárias.

Embora as primeiras etapas tenham mostrado resultados satisfatórios e positivos, há um grande potencial para avanços significativos com a mensuração dos resultados após a aplicação das ações sugeridas. Contudo, é importante destacar que, para que esses avanços se concretizem, será necessário um tempo adicional. Esse tempo será essencial para a curva de aprendizado, adaptação à nova cultura organizacional e para a análise mais profunda dos resultados obtidos. O acompanhamento contínuo permitirá não apenas ajustes nas estratégias, mas também a construção de uma cultura organizacional mais sólida e alinhada aos objetivos da empresa.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este projeto teve como objetivo principal demonstrar a relevância da segurança psicológica como uma estratégia para melhorar a produtividade e resultado operacional e o bem-estar dos colaboradores no setor de transporte rodoviário de cargas. Para isso, utilizou-se uma metodologia descritiva e qualitativa, envolvendo levantamentos bibliográficos, estudos de campo e entrevistas com *stakeholders* de diferentes níveis e setores. Análises comparativas com empresas de referência, como Ambev e Grupo Boticário, também foram realizadas, além da aplicação de instrumentos de avaliação baseados na metodologia de Edmondson (2020).

Os resultados obtidos mostram que a implementação do modelo de segurança psicológica, estruturado em quatro pilares — Segurança para Confiar, Segurança para Aprender, Segurança para se Expressar e Segurança para Colaborar — pode trazer benefícios significativos para as organizações. Entre os principais resultados esperados, destacam-se o aumento da produtividade, a redução do *turnover*, a maior inovação e a melhoria no clima organizacional. Estes resultados estão alinhados com os objetivos inicialmente propostos, confirmando a hipótese de que a segurança psicológica é um fator crucial para a criação de um ambiente de trabalho saudável, seguro e produtivo.

A análise dos dados revelou que colaboradores em ambientes psicologicamente seguros tendem a ser mais engajados e motivados, o que se reflete em um melhor desempenho. A liberdade para expressar ideias e opiniões sem medo de retaliação estimula a criatividade e a inovação, essenciais para a competitividade das empresas no mercado atual. Além disso, a promoção de relações interpessoais saudáveis e uma comunicação mais eficaz contribuem para um clima organizacional positivo, favorecendo a retenção de talentos e a redução do *turnover*.

Entre as limitações do estudo, destaca-se a dificuldade em mensurar, de forma precisa, os impactos de longo prazo da implementação do modelo de segurança psicológica. Além disso, a diversidade de contextos organizacionais pode exigir adaptações específicas do modelo, o que pode influenciar a generalização dos resultados obtidos. Estas limitações podem ter influenciado a amplitude dos resultados, mas não comprometem a validade das conclusões apresentadas.

Recomenda-se que as organizações invistam em treinamentos contínuos para capacitar suas lideranças na promoção da segurança psicológica. Políticas de inclusão e suporte psicológico devem ser integradas aos processos de gestão de pessoas, garantindo que todos os colaboradores se sintam valorizados e seguros para contribuir com suas ideias e talentos. Sugere-se, também, que futuras pesquisas explorem a aplicação do modelo em outros setores e contextos organizacionais, a fim de aprofundar o entendimento sobre os benefícios da segurança psicológica.

Em conclusão, este estudo contribui para o campo de conhecimento ao evidenciar a importância da segurança psicológica para a produtividade e o desenvolvimento profissional. O modelo proposto se mostrou uma ferramenta eficaz para alcançar esses objetivos, promovendo benefícios tanto para os colaboradores quanto para a organização como um todo. A implementação do modelo, com os devidos ajustes, conforme as necessidades específicas de cada empresa e o acompanhamento contínuo dos resultados, pode transformar o ambiente de trabalho em um espaço mais seguro, inovador e colaborativo, impulsionando o crescimento e a sustentabilidade a longo prazo das organizações.

6.1 Recomendações

Para a implementação eficaz do modelo de segurança psicológica no setor de transporte rodoviário de cargas, é fundamental adaptar o modelo às necessidades específicas de cada organização. Isso envolve considerar a cultura organizacional existente, as particularidades do setor de transporte e o perfil dos colaboradores. A personalização do modelo garante que as práticas adotadas sejam relevantes e aplicáveis ao contexto específico da organização.

Além disso, é crucial investir na capacitação das lideranças. Líderes e gestores devem receber treinamentos focados em habilidades de comunicação empática, gestão de conflitos e promoção de um ambiente inclusivo. Líderes bem treinados são fundamentais para sustentar um ambiente psicologicamente seguro, pois são eles que promovem a cultura organizacional desejada e servem de exemplo para os demais colaboradores.

A promoção de um ambiente inclusivo também é essencial. Desenvolver políticas de diversidade e inclusão que garantam igualdade de oportunidades e criem um ambiente onde todos os colaboradores se sintam valorizados e respeitados é uma prática recomendada. Isso inclui a implementação de programas de mentoria e apoio, além da criação de grupos de afinidade, que podem oferecer suporte emocional e fomentar o senso de pertencimento entre os colaboradores.

A comunicação aberta e transparente deve ser incentivada dentro da organização. Estabelecer canais de comunicação eficazes que promovam o feedback aberto e o compartilhamento de ideias sem medo de retaliação é fundamental para a construção de um clima de confiança e colaboração. Sessões regulares de feedback e reuniões abertas podem ajudar a fortalecer a comunicação interna e a resolver conflitos de maneira construtiva.

Ademais, é importante instituir mecanismos de monitoramento e avaliação contínuos para medir o impacto das práticas de segurança psicológica. Utilizar indicadores, como engajamento, *turnover* e clima organizacional, permite ajustar as estratégias conforme necessário e garantir que as práticas adotadas estejam alinhadas com os objetivos da organização.

Oferecer suporte psicológico acessível aos colaboradores é uma prática recomendada para promover o bem-estar no ambiente de trabalho. Sessões de terapia, workshops sobre saúde mental e atividades de bem-estar ajudam a promover o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, reduzindo o estresse e aumentando a satisfação no trabalho. A integração dessas práticas com as estratégias de gestão de pessoas da organização é crucial para garantir que a segurança psicológica seja parte integrante dos processos de recrutamento, avaliação de desempenho e desenvolvimento de carreira.

Finalmente, fomentar a criatividade e a inovação é essencial para o sucesso organizacional. Criar um ambiente propício à inovação, onde os colaboradores se sintam seguros para experimentar novas ideias e abordagens, pode ser incentivado através de workshops de criatividade e programas de reconhecimento e recompensa. Essas práticas não apenas melhoram o bem-estar dos colaboradores, mas também impulsionam a eficiência operacional e a sustentabilidade da organização.

Ao seguir essas recomendações, as organizações podem criar um ambiente de trabalho mais seguro, colaborativo e produtivo, que não apenas melhora o bem-estar dos colaboradores, mas também promove o crescimento e a sustentabilidade a longo prazo. A implementação cuidadosa e o acompanhamento contínuo são essenciais para garantir o sucesso do modelo de segurança psicológica.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES TERRESTRES. **Panorama do setor 2023-2024**: Boletim de informações gerais. ANTT, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/antt/pt-br/assuntos/informacoes-estrategicas/publicacoes/panorama-do-setor.pdf>. Acesso em 06 jul. 2024.

ALMEIDA, A. J. J. *et al.* **Segurança Psicológica No Ambiente Organizacional**. Anais do 21º Encontro Científico Cultural Interinstitucional – 2023 ISSN 1980-7406. Disponível em: <https://www4.fag.edu.br/anais-2023/Anais-2023-119.pdf>. Acesso em: 16 jul. 2024

AMATO, L. **Diversidade e Inclusão e suas dimensões**. v. 2. 1º ed. São Paulo: Labrador, 2023.

AMBEV. **Histórico**. Ambev, 2024. Disponível em: <https://ri.ambev.com.br/visao-geral/historico/>. Acesso em: 22 ago.2024

AMBEV. **Nossa gente**. Ambev, 2024. Disponível em: <https://www.ambev.com.br/nossa-gente>. Acesso em 31 ago. 2024.

AMBEV. **Sonho, Gente, Cultura**. Ambev, 2024. Disponível em: <https://ri.ambev.com.br/visao-geral/sonho-gente-cultura/>. Acesso em: 22 ago. 2024

ANSARAH, P.; GALVÃO, V. **Entenda sobre segurança psicológica nas organizações e seus benefícios**. Melhor RH, 2022. Disponível em: (<https://melhorrh.com.br/entenda-sobre-seguranca-psicologica-nas-organizacoes-e-seus-beneficios/>). Acesso em 07 jun. 2024.

ANSARAH, P. **Livre para falar**: Como a segurança psicológica pode ser a principal alavanca para garantir a sustentabilidade do seu negócio. 1ª ed. São Paulo: Paraquedas, 2023.

BLENDEDU. **Como o Google descobriu a segurança psicológica como o fator nº1 no trabalho de equipes eficientes**. Blendedu, 2021. Disponível em <https://www.blend-edu.com/como-o-google-descobriu-a-seguranca-psicologica-como-o-fator-no1-no-trabalho-de-equipes-eficientes/>. Acesso em 07 jun. 2024.

BRASIL. **Lei Nº 13.103, de 2 de março de 2015**. Dispõe sobre o exercício da profissão de motorista. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13103.htm. Acesso em 07 jul. 2024.

BRASSEY, J.; HERBIG, B.; JEFFERY, B.; UNGERMAN, D. **A saúde dos funcionários repensada: do burnout à saúde holística**. MCKINSEY HEALTH INSTITUTE, 2023. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destaques/a-saude-dos-funcionarios-repensada-do-burnout-a-saude-holistica/pt>. Acesso em: 18 jul. 2024.

BROWN, B. **A coragem para liderar**: trabalho duro, conversas difíceis, corações plenos. Tradução Carolina Leocadio. 22ª ed. Rio de Janeiro: Bestseller, 2024.

CAMINI, G. **Qualidade de vida e transtorno mental comum em caminhoneiros**. Research, Society and Development, v. 12, n. 1, 2022.

CAMPOS, L. F. R. **Criatividade, Inovação e gestão da qualidade**. Revista organização sistêmica. vol.3, n.2, jan/jun,2013. Disponível em <https://www.revistasuninter.com/revistaorganizacaoorganizacao/index.php/organizacaoSistemica/article/view/222>. Acesso em 07 jun. 2024.

CANAL MUDES. **Janeiro Branco**: Conheça a importância da segurança psicológica nas empresas. Canal Mudes, 2023. Disponível em: <https://mudes.org.br/janeiro-branco-conheca-a-importancia-da-seguranca-psicologica-nas-empresas/>. Acesso em: 16 jun. 2024.

CHAVES, R. **Liderança no Divã**: uma análise acolhedora, humanizada e prática sobre o desafio de liderar. 1ª ed. São Paulo: Editora DVS, 2022.

CLARK, T. R. **Os 4 estágios da segurança psicológica**: definindo o caminho para a inclusão e a inovação (Portuguese Edition). Alta Books, 2023. E-book Kindle.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos de qualitativo, quantitativo e misto**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRUZ, F. **Scrum e PMBOK unidos no gerenciamento de projetos**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2013. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 06 jul. 2024.

COACHING. **Conheça a história da AmBev a maior cervejaria do Brasil**. IBND, 2021. Disponível em: <https://www.ibnd.com.br/blog/conheca-a-historia-da-ambev-a-maior-cervejaria-do-brasil.html>. Acesso em: 22 ago.2024

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE. **Perfil empresarial 2021**: transporte rodoviário de cargas. Pesquisa CNT. Brasília: CNT, 2022.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE. **Pesquisa inédita da CNT retrata o transporte de cargas no Brasil**. CNT, 2022. Disponível em: <https://cnt.org.br/agencia-cnt/pesquisa-inedita-da-cnt-retrata-o-transporte-rodoviario-de-cargas-no-brasil>. Acesso em 06 jul. 2024.

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU LIMITED. **Life Sciences and Health Care Predictions 2022**: The Future Awakens. Deloitte, 2017. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/tr/en/pages/life-sciences-and-healthcare/articles/life-sciences-and-health-care-predictions-2022.html>. Acesso em: 11 jul. 2024.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Orgs.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.

EDMONDSON, A. C. **A Organização Sem Medo**: Criando Segurança Psicológica no Local de Trabalho para Aprendizado, Inovação e Crescimento (Portuguese Edition). Alta Books, 2020. E-book Kindle.

EDMONDSON, A. C. **Criando Segurança Psicológica no Local de Trabalho Para Aprendizado, Inovação e Crescimento**. 1 ed. São Paulo, 2020.

EXAME. **Como o Grupo Boticário está cuidando da saúde mental dos funcionários**. Exame, 2023. Disponível em: <https://exame.com/bussola/como-o-grupo-boticario-esta-cuidando-da-saude-mental-dos-funcionarios/>. Acesso em: 25 ago. 2024.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. Ed - São Paulo: Atlas, 2002.

GRANATO, L. **Carreira: a aposta da Ambev para o futuro – a nova diretora de saúde mental**. Exame, 2020. Disponível em: <https://exame.com/carreira/a-aposta-da-ambev-para-o-futuro-a-nova-diretora-de-saude-mental/>. Acesso em 31 ago.2024

GRUPO BOTICÁRIO. **Como o Grupo Boticário está construindo um ambiente de trabalho feliz**. Grupo Boticário, 2024. Disponível em: <https://www.grupoboticario.com.br/midia/como-o-grupo-boticario-esta-construindo-um-ambiente-de-trabalho-feliz/>. Acesso em: 26 ago. 2024.

GRUPO BOTICÁRIO. **Conheça os diferentes modelos de trabalho do Grupo Boticário**. Grupo Boticário, 2024. Disponível em: <https://www.grupoboticario.com.br/midia/conheca-os-diferentes-modelos-de-trabalho-do-grupo-boticario/>. Acesso em: 26 ago. 2024

GRUPO BOTICÁRIO. **Diversidade**. Grupo Boticário, 2024. Disponível em: <https://www.grupoboticario.com.br/diversidade/>. Acesso em: 27 set. 2024.

GRUPO BOTICÁRIO. **Informações administrativas**. Grupo Boticário, 2024. Disponível em: <https://www.grupoboticario.com.br/informacoes-administrativas/>. Acesso em: 27 set. 2024.

GONÇALVES, F. **Case AMBEV: Segurança Psicológica e Fator Confiança como Preditores de Alta Performance**. Cinco, 2022. Disponível em: <https://www.s5p.com.br/destaque/case-ambev/>. Acesso em: 22 ago. 2024.

GUEDES, F. E. M. **Análise de viabilidade de projetos**. 1. ed. São Paulo: Contentus, 2020. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 29 jun. 2024.

HAYS. **Guia Salarial e de Tendências 2024**. Hays, 2024. Disponível em: https://www.hays.com.br/documents/d/haysbrazil/br_pt_analise_tendencias_salarios_2024. Acesso em: 22 out. 2024.

HOFFMANN, M.H. **Comportamento do condutor e fenômenos psicológicos**. Revista Psicologia: pesquisa e trânsito, Vale do Itajaí, v.1; n.1; p.17-24, 2005.

JÚNIOR, E. *et al.* **Segurança psicológica no transporte rodoviário na empresa JD Cocenzo: uma mudança de cultura**. 2023. 73 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão do Negócio) - Fundação Dom Cabral; Instituto de Transporte e Logística. Campinas, 2023. Disponível em: <https://repositorio.itl.org.br/jspui/handle/123456789/676>. Acesso em: 05 jul. 2024.

MADEIRA, P. **Benchmarking: a arte de copiar**. Jornal do Técnico de Contas e da Empresa. 1.ed – Publístudos, 1999

MARION, J. C. **Análise das demonstrações contábeis: contabilidade empresarial**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MICHIGAN STATE UNIVERSITY. **Instituto Internacional em Segurança psicológica. Segurança psicológica diversidade e inclusão**. Instituto Internacional em Segurança Psicológica, 2023. Disponível em: <https://segurancapsicologica.com/2023/09/04/seguranca-psicologica-diversidade-e-inclusao/>. Acesso em: 24 jun. 2024.

NAWATA, K. **Evaluation of physical and mental health conditions related to employees absenteeism**. Frontiers in Public Health, 2023. Disponível em: [https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC10808730/#:~:text=WHO%20\(2\)%20a%20mentioned%20that,employees%20\(4%E2%80%9317\)](https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC10808730/#:~:text=WHO%20(2)%20a%20mentioned%20that,employees%20(4%E2%80%9317)). Acesso em: 18 jul. 2024

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégia e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

PALMEIRA, E. M. **Análise do setor de transportes**. Revista acadêmica de economia con el Número Internacional Normalizado de Publicações Seriadadas ISSN 1696-8352 Nº 71, dezembro 2006

PATI, C. **Como a Ambev monitora a saúde mental dos funcionários para que não surtem**. Você RH, 2020. Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/voce-rh/como-a-ambev-monitora-a-saude-mental-dos-funcionarios-para-que-nao-surtem/>. Acesso em 31 ago.2024

PEDRO, M. *et al.* **É seguro falarmos aqui?** O papel mediador da segurança psicológica na relação entre a amabilidade e o work engagement. Revista E-Psi, 2016, 45-66. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/338556112_E_seguro_falamos_aqui_O_papel_mediador_da_seguranca_psicologica_na_relacao_entre_a_amabilidade_e_o_work_engagement. Acesso em:16 jul. 2024.

PIMENTA, T. **Cuidar da saúde mental: uma nova obrigação legal das empresas**. Você RH, 2024. Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/politicaspraticas/cuidar-da-saude-mental-uma-nova-obrigacao-legal-das-empresas/>. Acesso em: 25 out. 2024.

PINHEIRO, A. P. **Causas e efeitos da rotatividade de pessoal/Turnover**: Estudo de caso de uma microempresa do setor de educação. Gestão e Tecnologia para a Competitividade, 2013. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/58618723.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2024.

RODRIGUES, E. **Conseguindo resultado através de pessoas: o grande segredo do gestor bem-sucedido**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SCHLUTER, M. **Gestão da empresa de transporte rodoviário de cargas do Brasil: A gestão focada em resultado**. Porto Alegre, HTS Editora, 2005.

SEBRAE. **Análise de viabilidade financeira de projetos**. Sebrae, 2019. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pr/artigos/viabilidade-financeira,4e8ccd18a819d610VgnVCM1000004c00210aRCRD#:~:text=O%20que%20%C3%A9%20viabilidade%20financeira&text=Ela%20permite%20calcular%20se%20o,e%20a%20an%C3%A1lise%20de%20mercado>. Acesso em: 25 out. 2024.

SILVA, E. C. **Governança corporativa nas empresas: Guia Prático de Orientação para Acionistas e Conselheiro de Administração**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

TOZZI, E. **No Boticário, os chefes serão treinados para lidar com doenças mentais**. VOCÊ RH, 2021. Disponível em: https://vocerh.abril.com.br/politicasepraticas/no-boticario-os-chefes-serao-treinados-para-lidar-com-doencas-mentais/mobile#google_vignette. Acesso em: 25 ago. 2024.

VARGAS, R. V. **Manual prático do plano de projeto: utilizando o PMBOK guide**. 6. ed. Rio de Janeiro, RJ: Brasport, 2018. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 06 jul. 2024.

VIEIRA, J. F. *et al.* **Segurança Psicológica e a suas Implicações no Processo de Recuperação da Memória Organizacional**. Revista XLV Encontro da ANPAD – EnANPAD, 2021 On-line, 4 - 8 de out de 2021, 2177-2576, versão online. Disponível em: <https://biblioteca.incaper.es.gov.br/digital/bitstream/123456789/4248/1/memoriaorganizacional-rocha.pdf>. Acesso em: 16 jul. 2024.

YANAZE, M. H.; FREIRE, O.; SENISE, D. **Retorno de investimentos em comunicação avaliação e mensuração - ROI**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2013. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 06 jul. 2024.

Anexos

Anexo 1

Métricas para Medição da Segurança Psicológica (eixo vertical)

Para medir a segurança psicológica, será utilizada uma pesquisa interna com questões formuladas com base em conceitos de resposta aversas e reversas. As perguntas incluirão:

1. Se você comete um erro nessa equipe, geralmente ele é usado contra você? (R)
2. Membros dessa equipe são capazes de mencionar problemas e questões difíceis?
3. Pessoas nesta equipe às vezes rejeitam outras por serem diferentes? (R)
4. É seguro correr um risco nesta equipe?
5. É difícil pedir ajuda aos outros membros desta equipe? (R)
6. Ninguém desta equipe agiria deliberadamente de forma que diminuísse meus esforços?
7. Ao trabalhar com os membros da equipe, minhas habilidades e talentos únicos são valorizados e utilizados?

Escala de Respostas

- **Escala Likert:** As respostas serão avaliadas utilizando uma escala Likert, permitindo a medição da percepção dos colaboradores sobre cada aspecto da segurança psicológica.

Concordância	Frequência	Importância	Probabilidade
Concordo totalmente	Muito frequente	Muito importante	Quase sempre verdade
Concordo	Frequentemente	Importante	Geralmente verdade
Não concordo, nem discordo	Eventualmente	Mediana	Às vezes é verdade
Discordo	Raramente	Às vezes é importante	Geralmente é falso
Discordo totalmente	Nunca	Não é nada importante	Quase sempre é falso

RÉGUA PROPOSTA

ESCALA	ANVERSO	REVERSO
Quase sempre é falso	1	4
Geralmente é falso	2	3
Geralmente é verdade	3	2
Quase sempre é verdade	4	1

Para pontuação de cada pergunta será considerado:

1. Se você comete um erro nessa equipe, geralmente ele é usado contra você.

Quase sempre é falso	Aprendizagem	4
Geralmente é falso	Conforto	3
Geralmente é verdade	Ansiedade	2
Quase sempre é verdade	Apatia	1

2. Membros dessa equipe são capazes de mencionar problemas e questões difíceis.

Quase sempre é falso	Apatia	1
Geralmente é falso	Ansiedade	2
Geralmente é verdade	Conforto	3
Quase sempre é verdade	Aprendizagem	4

3. Pessoas nesta equipe às vezes rejeitam outras por serem diferentes

Quase sempre é falso	Aprendizagem	4
Geralmente é falso	Conforto	3
Geralmente é verdade	Ansiedade	2
Quase sempre é verdade	Apatia	1

4. É seguro correr um risco nesta equipe.

Quase sempre é falso	Apatia	1
Geralmente é falso	Ansiedade	2
Geralmente é verdade	Conforto	3
Quase sempre é verdade	Aprendizagem	4

5. É difícil pedir ajuda aos outros membros desta equipe.

Quase sempre é falso	Aprendizagem	4
Geralmente é falso	Conforto	3

Geralmente é verdade	Ansiedade	2
Quase sempre é verdade	Apatia	1

6. Ninguém desta equipe agiria deliberadamente de forma que diminuísse meus esforços.

Quase sempre é falso	Apatia	1
Geralmente é falso	Ansiedade	2
Geralmente é verdade	Conforto	3
Quase sempre é verdade	Aprendizagem	4

7. Ao trabalhar com os membros da equipe, minhas habilidades e talentos únicos são valorizados e utilizados.

Quase sempre é falso	Apatia	1
Geralmente é falso	Ansiedade	2
Geralmente é verdade	Conforto	3
Quase sempre é verdade	Aprendizagem	4