

SEGURANÇA PSICOLÓGICA DOS STAKEHOLDERS NO AMBIENTE DE PROJETOS

PSYCHOLOGICAL SAFETY OF STAKEHOLDERS IN THE PROJECT ENVIRONMENT

INES GONÇALVES GOLDBERG

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

GIANE BATISTA DA SILVA CAMARANO

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

LUCIANO FERREIRA DA SILVA

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

RENATO GOLDBERG

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Comunicação:

O XII SINGEP foi realizado em conjunto com a 12th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com o Casablanca Climate Leadership Forum (CCLF 2024), em formato híbrido, com sede presencial na ESCA Ecole de Management, no Marrocos.

Agradecimento à órgão de fomento:

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

SEGURANÇA PSICOLÓGICA DOS STAKEHOLDERS NO AMBIENTE DE PROJETOS

Objetivo do estudo

O presente relato técnico buscou entender como a segurança psicológica dos stakeholders pode interferir nas interações no ambiente de projetos.

Relevância/originalidade

Visa apresentar benefícios para comunicação das equipes, capacitação nas gestões de conflitos dentro de um ambiente de segurança psicológica, com foco na saúde emocional das equipes envolvidas nos projetos, bem como a qualidade nas entregas e prazos.

Metodologia/abordagem

Foram realizadas entrevistas com trinta empregados de uma mesma empresa orientada a projetos cuja sua principal atividade é no ramo de fabricação de peças e acessórios para o sistema de motor de veículos automotores.

Principais resultados

Os resultados apontam que os líderes desenvolvem capacidade em lidar com o gerenciamento das emoções em momentos críticos, promovendo apoio e confiança para os liderados, engajam os liderados nas soluções dos conflitos e tomadas de decisões com base na segurança psicológica.

Contribuições teóricas/metodológicas

A pesquisa levantou alguns fatores que podem ser mais bem explorados após a aplicação do programa de mentoria e treinamentos com os stakeholders para segurança psicológica.

Contribuições sociais/para a gestão

Por meio da criação de um ambiente de Segurança Psicológica, mais humanizado, as equipes melhoram suas interações, sentindo mais confiança nas trocas de conhecimentos, onde são valorizados por darem suas opiniões, sem inseguranças, medos ou punições.

Palavras-chave: segurança psicológica, conflitos, confiança, projetos, gestão das emoções

PSYCHOLOGICAL SAFETY OF STAKEHOLDERS IN THE PROJECT ENVIRONMENT

Study purpose

This technical report aims to understand how the psychological safety of stakeholders can interfere with interactions in the project environment.

Relevance / originality

This study presents benefits for team communication, training in conflict management within an environment of psychological safety, focusing on the emotional health of the teams involved in the projects, as well as the quality of deliveries and deadlines.

Methodology / approach

Interviews were carried out with thirty employees from the same project-oriented company whose main activity is in the manufacturing of parts and accessories for the engine system of motor vehicles.

Main results

The main results indicate that leaders develop the ability to deal with the management of emotions at critical moments, promoting support and trust for those they lead, engaging those they lead in conflict resolution and decision-making based on psychological safety.

Theoretical / methodological contributions

The research raised some factors that can be better explored after applying the mentoring program and training with stakeholders for psychological safety.

Social / management contributions

This study demonstrated that by creating a more humanized Psychological Safety environment, teams improve their interactions, feeling more confident in exchanging knowledge, where they are valued for giving their opinions, without insecurities, fears or punishments.

Keywords: psychological safety, conflicts, trust, projects, management of emotions

SEGURANÇA PSICOLÓGICA DOS *STAKEHOLDERS* NO AMBIENTE DE PROJETOS

1 Introdução

O gerenciamento de projetos passou a ser visto como uma atividade estratégica com o objetivo de criar vantagem competitiva para as organizações (Patanakul, Shenhar, & Milosevic, 2012). Nesse contexto, a motivação e as necessidades dos *stakeholders* desempenham um papel fundamental no trabalho (de Mascena, Santos, & Stocker, 2021), uma vez que a motivação individual é projetada nos objetivos, expectativas e recompensas dos *stakeholders* ou organização (Schmid, 2008). Assim, a adoção da estratégia de projeto está baseada na perspectiva, posição e diretrizes do projeto sobre o que fazer e como fazer para alcançar a maior vantagem competitiva e os melhores resultados (Patanakul, Shenhar, & Milosevic, 2012; Demirkesen, Sadikoglu & Jayamanne, 2021).

No entanto, a capacidade de motivar uma equipe e outros *stakeholders* do projeto são habilidades interpessoais que um gerente de projetos deve possuir (Seiler et al., 2012), ajudando as pessoas a alcançarem o sucesso em projetos (Schmid, 2008). Corroborando esta ideia, Demirkesen e Ozorhon (2017) destacam à busca pela eficácia do trabalho em equipe, onde a qualidade da integração é fundamental para as pessoas atingirem os resultados. Neste sentido, a gestão adequada dos *stakeholders* promove resultados positivos nos projetos.

Neste contexto é preciso compreender que um ambiente seguro psicologicamente pode facilitar as interações sociais entre os *stakeholders* do projeto. Passos, Silva e Santos (2011) reforçam sobre a importância da construção de um ambiente acolhedor onde as pessoas sejam ouvidas, proporcionando um clima de respeito e confiança entre as equipes. Edmondson (1999) menciona que a segurança psicológica de uma equipe está associada a crença em um ambiente de segurança, onde as pessoas possam assumir riscos interpessoais, interagindo, promovendo discursos e assumindo erros sem a preocupação de serem julgados e/ou punidos.

Com base nas ideias supracitadas, pode-se dizer que as organizações são estruturas permeadas por interações sociais, bem como o é também o ambiente de gestão de projetos, onde os indivíduos compartilham suas habilidades e adquirem novos conhecimentos para o alcance de metas coletivas (Da Silva et al., 2014; Fernandes, da Silva, & Vils, 2023). Corroborando com essa ideia, Ribeiro et al. (2022) ressaltam que a falta de um ambiente seguro pode trazer consequências negativas para carreira dos profissionais, pois ao acreditarem que são incompetentes e sem apoio, se fecharão ainda mais, não desempenhando bem os seus papéis.

Com base neste contexto, este relato técnico buscou entender como a segurança psicológica dos *stakeholders* pode interferir nas interações no ambiente de projetos. Para tanto, foi conduzido uma busca por artigos que retratam o fenômeno segurança psicológica como meio de facilitar interações e resolução de problemas nas organizações e nos projetos. Também foi realizado um processo diagnóstico relacionado à situação citada.

As seções deste relato técnico seguem as oito etapas contidas no artigo de Biancolino et al. (2012), dividindo-se em: Introdução, Referencial Teórico, Método da Produção Técnica, Contexto do Projeto ou Situação-Problema, Tipo de Intervenção e Mecanismos Adotados, Resultados Obtidos e Análise, Considerações Finais e Referências.

2 Referencial Teórico

Nesta seção são apresentados conceitos relacionados aos conflitos dos *stakeholders* dos projetos, comunicação e ambiente de trabalho, bem como os efeitos da segurança psicológica nas interações entre as pessoas dos projetos. Esses conceitos são relevantes para compreender a situação problema e a solução proposta.

2.1 Gestão de conflitos entre os stakeholders dos projetos

Os *stakeholders* são pessoas e instituições que impactam ou são impactadas pelos projetos, sendo que a boa gestão dos *stakeholders* faz com que sejam mitigados os conflitos nos projetos (de Mascena, Santos, & Stocker, 2021). Neste mesmo sentido, pode-se dizer que entre os *stakeholders*, as equipes de projetos são dinâmicas e se os gerentes de projetos desejam uma equipe motivada, eles devem trabalhar na condução de reuniões produtivas e no desenvolvimento de reconhecimento de esforços especiais (Fernandes, da Silva, Vils, 2023). Assim, um bom líder é capaz de contribuir com as outras pessoas envolvidas nos projetos, os chamados *stakeholders*, reconhecendo suas necessidades individuais a fim de engajar suas equipes, mostrando visão e objetivos a serem desempenhados (De Assunção & Gomes, 2020).

Segundo Thakore (2013), os gestores devem desenvolver estratégias diversas, mas apropriadas, para resolver e gerir os conflitos à medida que forem surgindo, antes de escalonarem para um nível incontrolável. Thakore (2013) ainda descreve algumas ações para gerenciamento de conflitos, entre elas podemos citar:

- Estabelecer procedimentos formais para resolução de disputas, queixas e questões disciplinares;
- Envolver as equipes explicando sobre os planos e vincular as metas de desempenho individual e coletivo aos planos de negócios global para que todos se sintam envolvidos;
- Desenvolver a escuta ativa, ouvindo os funcionários na tomada de decisões;
- Valorizar as equipes e questionar sobre como a maioria dos funcionários descreveriam a cultura dentro da organização;
- Incentivar a iniciativa, procurando pensar na concepção do trabalho e no desenvolvimento dos indivíduos;
- Equilibrar as necessidades pessoais e empresariais, construindo padrões de trabalho flexíveis, isso acaba ajudando a melhorar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos funcionários e a eficácia do negócio;
- Construir um clima de confiança entre os líderes e equipes, agregando valor a organização, com trabalho eficiente para responder às demanda e mudanças;
- Treinar os gestores e funcionários para administrarem os conflitos, melhorando a comunicação e incentivando pontos de vista divergentes e recompensando o time pelos desempenhos excepcionais alcançados.

Os itens supracitados demonstram como um ambiente saudável e lideranças conscientes de seus papéis podem promover um ambiente que mitiga conflitos. Neste sentido, se faz necessário compreender como construir um ambiente em que as pessoas se sintam seguras para construir soluções para os problemas presentes e àqueles que venham a surgir ao longo dos projetos (Fernandes, da Silva, & Vils, 2023). Na próxima seção são explorados um pouco melhor os aspectos relacionados à comunicação e ambiente.

2.2 Comunicação e ambiente de trabalho

O investimento na comunicação interna vem se destacando como parte estratégica dentro das organizações, onde seus colaboradores são vistos como parte fundamental para alcançar e conquistar o sucesso almejado (Medeiros, 2012). O desenvolvimento de ações que fortaleçam a cultura da humanização pode ser benéfico, conforme menciona Rios (2008). Neste contexto, uma gestão participativa sensibiliza os gestores e trabalhadores a desenvolverem transformações criativas, mantendo uma comunicação mais assertiva nas atitudes e processos.

Com relação a comunicação, pode-se dizer que o estado afetivo-emocional de cada pessoa é construído de acordo com o seu ânimo, autoestima e satisfação geral pela vida, assim podendo provocar relações brandas ou conflituosas em diferentes níveis no seu ambiente de trabalho (Borges & Zanelli, 2004). Contudo, Cardozo e Silva (2014) mencionam que é necessário observar sobre as vivências das relações humanas como: competição, liderança, comunicação, motivação, apoio e o trabalho em equipe, pois as questões emocionais e psicológicas podem afetar na satisfação e no desempenho de suas atividades.

Assim, a comunicação deve permitir o livre trânsito de informações que se traduzem por uma multiplicidade de interações dos *stakeholders* de uma organização (Seger et al., 2016; de Mascena, Santos, & Stocker, 2021). Desse modo, a comunicação deve ser apreendida no nível de uma troca das sensações cognitivas e afetivas dos indivíduos em relação ao ambiente de trabalho. Rocha (2021) sugere que o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem que objetiva a inovação organizacional, pode ser alcançado via a promoção de um ambiente em que os *stakeholders* aprendam e compartilhem continuamente seus conhecimentos.

Com base no que foi apresentado, pode-se dizer que o ambiente de projetos é complexo, apresentando diversos riscos ao seu sucesso. Do mesmo modo, a interação baseada em um processo comunicacional aberto e seguro pode determinar a capacidade de ter um bom desempenho das equipes e aumentar a capacidade de resolução de problemas nos projetos (Fernandes, da Silva, & Vils, 2023). Portanto, um fator que pode ajudar neste sentido é a segurança psicológica, sendo que este elemento é mais bem explorado na próxima seção.

2.3 Segurança Psicológica

A segurança psicológica é vista como um fator moderador da relação entre orientação para aprendizagem e o conflito entre os *stakeholders* de forma positiva ou negativa (Sidani & Reese, 2020), sendo que o conflito poder ser entendido como um processo que distrai os *stakeholders* de atingirem os seus objetivos. De acordo Edmondson e Besieux (2021), a segurança psicológica pode ser definida como um clima de equipe qualificado pela confiança e respeito recíproco, no qual as pessoas experimentam o conforto de serem elas mesmas. Portanto, com base em um clima saudável é permitido discussões explícitas das diferentes opiniões e pontos de vistas, impactando assim na redução de conflitos e aumento da capacidade de resolução de problemas (Chandrasekaran, & Mishra, 2012). Demirkesen, Sadikoglu e Jayamanne (2021) destacam que a segurança psicológica dos *stakeholders* dos projetos é impactada pela sobrecarga de trabalho e pressão por prazos.

Guimarães e Marques (2011) mencionam que *stakeholders* satisfeitos e comprometidos tendem a apoiar uns aos outros, interagindo melhor com os processos de mudanças dentro da organização. Neste contexto, os impactos são percebidos na qualidade dos relacionamentos, obtendo maior compreensão e agilidade nos processos de transferência de informações (Silva, Castro & Siqueira, 2022).

Ainda sobre a segurança psicológica, o efeito positivo do ambiente na segurança interfere nos comportamentos de aprendizagem dos *stakeholders*, interrelacionando a cultura organizacional, o processo de aprendizagem e a capacidade de inovação (Rocha et al., 2021). Corroborando com essa ideia, Edmondson et al. (2004) destacam que um cenário de ausência ou redução de poder coercitivo entre os *stakeholders* promove um processo de aprendizagem de forma mais efetiva, não limitando o acesso do conhecimento em apenas poucas pessoas.

3 Método da Produção Técnica

Essa pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa, por meio de um estudo exploratório (da Silva, Russo, & De Oliveira, 2018). Esse tipo de investigação requer a realização de uma coleta de dados que se dá por meio de observação direta, entrevistas, documentos e registros em arquivos (Bryman, 2002). Os protocolos e procedimentos aplicados foram selecionados no decorrer da pesquisa (da Silva, Penha, & Bizarrias, 2022), sendo realizadas entrevistas com trinta empregados de uma mesma empresa para compreensão da situação problema e os respectivos desfechos.

As entrevistas foram realizadas por meio de questionários, no formato presencial, com trinta colaboradores da empresa que participavam da equipe de projetos. As entrevistas foram planejadas após solicitação de gestor que apontou a situação problema. A Tabela 1 mostra o perfil dos participantes com os cargos e idade.

Tabela 1 – Perfil dos participantes das entrevistas

| | Cargo | Idade |
|-----------------|-----------------------------------|--------------|
| Entrevistado 1 | Líder de produção | 43 |
| Entrevistado 3 | Controladoria | 37 |
| Entrevistado 4 | Contador | 36 |
| Entrevistado 5 | Assistente Financeiro | 23 |
| Entrevistado 6 | Técnico de Produção | 44 |
| Entrevistado 7 | Analista de Engenharia | 27 |
| Entrevistado 8 | Analista de Engenharia | 35 |
| Entrevistado 9 | Técnico de Manutenção | 27 |
| Entrevistado 10 | Planejadora de Manutenção (PCM) | 22 |
| Entrevistado 11 | Assistente Administrativo | 40 |
| Entrevistado 12 | Líder de Logística | 52 |
| Entrevistado 13 | Analista de Engenharia Manufatura | 35 |
| Entrevistado 14 | Analista de Engenharia | 30 |
| Entrevistado 15 | Analista de Qualidade | 32 |
| Entrevistado 16 | Analista de Engenharia Sr. | 34 |
| Entrevistado 17 | Líder de Produção | 50 |
| Entrevistado 18 | Líder de Produção | 50 |
| Entrevistado 19 | Analista de Produção | 32 |
| Entrevistado 20 | Líder de Produção | 50 |
| Entrevistado 21 | Supervisor de Logística | 33 |
| Entrevistado 22 | Analista de Engenharia Jr. | 24 |

| | | |
|-----------------|--------------------------------------|----|
| Entrevistado 23 | Analista Financeiro | 53 |
| Entrevistado 24 | Líder de Produção | 35 |
| Entrevistado 25 | Líder | 36 |
| Entrevistado 26 | Líder de Logística | 26 |
| Entrevistado 27 | Líder de produção | 34 |
| Entrevistado 28 | Analista de Engenharia | 28 |
| Entrevistado 29 | Analista de Engenharia de Manufatura | 25 |
| Entrevistado 30 | Técnico de Qualidade | 52 |

Fonte: elaborada pela autora, 2024.

As idades dos entrevistados estão entre de 22 e 52 anos, em diferentes cargos. Vale explicitar que as entrevistas foram transcritas para facilitar a compreensão e análise dos dados. O processo de análise se deu por codificação, compreendendo categorias a partir de uma codificação com base dos temas de pesquisa e fazendo agrupamentos das categorias de forma facilitar o entendimento das respostas dos entrevistados de forma consolidada (da Silva, Penha, & Bizarrias, 2022). O conteúdo coletado foi analisado por meio de um processo de clusterização baseado nos temas estudados (Godoi, Bandeira-de-Mello, & Silva, 2010).

4 Situação-Problema

O estudo foi realizado em uma empresa fundada em 1865 na Alemanha, atualmente possui cerca de 80 unidades em 28 países, com aproximadamente 10.600 trabalhadores. No Brasil está localizada no município de Sorocaba/SP, cuja data de abertura foi em 2000, sua principal atividade econômica é a fabricação de peças e acessórios para o sistema motor de veículos automotores, atendendo montadoras no ramo automobilístico, fornecendo sistemas de tratamento de gases, como escapamentos, tubos e conversores catalíticos. Sua atuação é sob demanda de projetos, onde a montadora apresenta a sua necessidade de desenvolvimento, e a partir desse ponto, cria o projeto seguindo as orientações da montadora, constrói a máquina no segmento de tratamento de gases, faz a validação com o cliente e, posteriormente, faz a entrega do projeto. As características da empresa são únicas e de natureza temporária, orientada para tarefas e com objetivos e responsabilidades de equipes diferentes, o que caracteriza equipe de projeto.

O diretor da empresa percebeu a necessidade de ajustes de caráter comportamental e emocional nas equipes de projetos, estes reconhecidos como principais *stakeholders* dos projetos, pois as equipes estavam com dificuldades no gerenciamento dos conflitos, na comunicação, no compartilhamento de informações e entregas de resultados. Para tanto, foi necessário compreender quais problemas poderiam afetar a interação e troca de conhecimentos entre as pessoas e projetos. O problema relacionado as interações entre as pessoas reduziam a capacidade de produzir e resolver problemas. Embora as pessoas já tivessem um conhecimento prévio, as pressões por prazos e trocas de informações pareceriam comprometidas.

5 Tipo de intervenção e mecanismos a serem adotados

Visando melhorar as interações e comunicação entre as pessoas das equipes, após a reunião com o diretor e a verificação das demandas emocionais das pessoas envolvidas nos projetos, foram prescritas entrevistas para compreensão do que poderia estar afetando estas pessoas. A condução das entrevistas se deu com base em questões abertas que visavam obter acesso a opiniões e sentimentos das pessoas em relações aos conflitos, dificuldades e insegurança em participar da construção de soluções.

O roteiro das entrevistas foi proposto para que as perguntas pudessem capturar as principais causas dos conflitos e baixa capacidade de resolução de problemas. A seguir são apresentadas as principais questões formuladas:

- Você já enfrentou situações em que sentiu falta de confiança e que prejudicou seu desempenho no trabalho em equipe? Quais você poderia citar?
- Quais desafios você enfrenta ao se comunicar com os outros?
- Existem situações específicas que são mais difíceis para você?
- Como você costuma lidar com conflitos nas equipes em sua vida profissional?
- Qual é a sua compreensão sobre as causas dos conflitos? Como eles podem ser resolvidos na relação com as equipes de trabalho?
- Como você se sente em relação ao conflito na equipe? Você tende a evitar confrontos ou enfrentá-los diretamente? Por quê?
- Como a equipe lida com o estresse e a pressão no ambiente de trabalho atualmente?
- Como a equipe gerencia os conflitos interpessoais e as tensões emocionais no ambiente de trabalho?
- Como a equipe lida com os conflitos e situações estressantes atualmente?
- Quais são os principais desafios emocionais que a equipe enfrenta atualmente em seu ambiente de trabalho?

Após o diagnóstico seria interessante a aplicação de um programa de mentoria com treinamentos comportamentais específicos, importante para fortalecer o vínculo entre os membros das equipes, promovendo um ambiente de trabalho mais coeso e colaborativo. Essas ações podem incluir dinâmicas de grupo, jogos cooperativos, sessões de análise pessoal, *workshops*, entre outras atividades que estimulem um bom clima no ambiente de trabalho e a cooperação entre os *stakeholders*.

Outro aspecto que deve ser trabalhado para melhorar a segurança psicológica é capacitar os gestores para uma liderança engajada e comprometida com a melhoria do ambiente de trabalho e com o bem-estar dos colaboradores. Essa mudança fará com que os gestores se tornem mais atentos e abertos para uma escuta ativa, procurando valorizar as opiniões e ideias de todos os membros da equipe, desenvolvendo as trocas e transmissão de conhecimentos dentro de um clima organizacional saudável e produtivo. Essas são as premissas fundamentais da segurança psicológica, onde as pessoas possam falar sobre suas ideias sem medo de censuras e/ou punições (Sidani & Reese, 2020). Vale destacar que um programa de mentoria tem como objetivo desenvolver a capacitação dos gestores e equipes no gerenciamento das emoções principalmente em momentos críticos e estressantes das entregas dos projetos.

Del Pozo et al. (2018) mencionam que a natureza humana desempenha um papel na formação da vida social, enquanto a estrutura social com seus hábitos, normas e costumes exercem influência sobre as pessoas e seus resultados. Dessa forma, a aplicação de programas de treinamentos comportamentais dentro da segurança psicológica, assim como sessões de apoio emocional e profissional, atividades de integração, programas de mentoria e o

envolvimento da liderança, são estratégias que podem contribuir significativamente para a melhoria das interações e comunicação entre as equipes, promovendo um ambiente de trabalho mais harmonioso, colaborativo e produtivo.

6 Apresentação e discussão dos resultados

Após as equipes terem passado pelas entrevistas, os resultados relevantes relacionados as mudanças e conscientização sobre o ambiente e suas interações, envolveram fatores críticos como a criação de um ambiente onde se tenha o apoio a partir de um clima de segurança psicológica. Neste sentido, a mudança para um ambiente seguro psicologicamente faz com que as pessoas se sintam bem para serem elas mesmas, podendo dar suas opiniões, construindo confiança mútua, interatividade para transmissão de conhecimentos e resolução dos conflitos. Assim, aprendendo a fazer melhor gestão das emoções, principalmente em momentos críticos de pressão e estresse. Os resultados apontam sobre a importância em manter uma boa comunicação, engajamento e confiança dentro de um ambiente facilitador e humanizado.

Fernandes, da Silva e Vils (2023) destacam sobre o quanto a gestão e a resolução dos problemas nos projetos pode ser afetadas por aspectos como confiança entre pessoas das equipes. Conforme menciona a entrevistada E2 quando diz que *“a confiança é essencial para construção de relacionamentos sólidos entre os membros da equipe, quando se tem confiança há mais liberdade para compartilhar ideias”*. Já o entrevistado E4 ressalta que *“na área de engenharia de manufatura a confiança é a base de extrema importância, por lidarem com clientes e fornecedores, onde muitos acordos e definições de projetos não são documentados, os reportes diários para os gestores é de extrema relevância”*. Neste sentido, uma relação entre confiança e compartilhamento de conhecimentos dos projetos é evidenciada como potencial. Todavia, não é isso que é percebido por alguns *stakeholders*, ou mesmo pelo executivo que demandou a atividade de melhoria nas relações entre as equipes.

A capacidade de motivar uma equipe de projeto e outros *stakeholders* são habilidades interpessoais que um gerente de projetos deve possuir (Seiler et al., 2012). Essas habilidades e capacidade de gestão de conflitos são destacadas pelo entrevistado E9, quando ele diz que *“procurar entender todos os lados, buscando focar em soluções que sejam boas para todos os envolvidos, e evitando críticas, pode ser uma boa saída em momentos de desafios”*. Já a entrevistada E18 defende a ideia de que *“para resolver os conflitos é necessário entender a ocorrência como processos e não como pessoas”*. Corroborando com a ideia de equipe, o entrevistado E19 reforça que *“costuma sempre se comunicar em grupo e analisar as situações de conflitos de forma coletiva, durante os encontros e reuniões surgem as melhores decisões e execuções”*. Com base nestas e outras impressões sobre a relevância das motivações das equipes, pode-se inferir que o ambiente e as lideranças dos projetos podem impactar negativamente na resolução de problemas e no desempenho das pessoas.

Em relação a comunicação, Seger et al. (2016) mencionam que deve permitir o livre trânsito de informações que se traduzem por uma multiplicidade de interações dentro de uma organização. Essa definição vai de encontro com a resposta do entrevistado E8, pois ele destaca que *“a causa principal para resolução dos problemas está na boa comunicação e na interação da equipe, a comunicação clara proporciona melhorias nas execuções das atividades, e o time consegue atender as entregas e prazos”*. Corroborando esta ideia Rios (2008) destaca que uma gestão participativa pode sensibilizar os trabalhadores a desenvolverem transformações criativas, mantendo uma comunicação mais assertiva nas atitudes e processos. Neste contexto, o entrevistado E23 afirma que tem bons resultados quando *“procura estabelecer uma*

comunicação mais simples, interagindo bem, com comunicação assertiva evitando más interpretações”.

Com base no que foi dito pelos entrevistados sobre ambiente e comunicação pode-se dizer que a segurança psicológica é um fator relevante na construção de um ambiente de interação e solução de problemas, o que também ajuda a promover um melhor desempenho. De acordo com Sidani e Reese (2020), o clima de segurança psicológica é vista como um fator moderador da relação entre orientação para aprendizagem e o conflito nas equipes, seja de forma positiva ou negativa. Conectando esse raciocínio com a resposta do entrevistado E30, que é um líder de equipe, é relatado que ele *“procura manter o diálogo compreendendo que está lidando com um ser humano, e que tem um jeito certo de falar com cada pessoa, abrindo espaço para que se posicionem, buscando sugestões dentro da própria equipe ao entrarem em um acordo sobre as tomadas de soluções e decisões”*. Com base nessa discussão pode ser resgatado o que defendem Edmondson e Besieux (2021), quando os autores discorrem sobre o quanto a segurança psicológica pode ser definida como um clima de equipe qualificado pela confiança e respeito recíproco, no qual as pessoas experimentam o conforto de serem elas mesmas.

Por outro lado, equipes desmotivadas podem incorrer em situações de insegurança psicológica, como mencionaram os entrevistados E22 quando relatou *“sentir instabilidade emocional diante das cobranças de metas e resultados”* e E24 quando menciona *“sentir insegurança, e diante dos confrontos sua atitude é sempre de se fechar, com medo de falar sobre o que realmente pensa e ficar ainda mais desmotivada e para baixo”*. Passos, Silva e Santos (2011) discorrem sobre a relevância que um ambiente seguro psicologicamente pode facilitar nas interações sociais, favorecendo a construção de um ambiente acolhedor, onde as pessoas sejam ouvidas, proporcionando um clima de respeito e confiança entre as equipes. Edmondson (1999) menciona que a segurança psicológica de uma equipe está associada a crença em um ambiente de segurança, onde os funcionários possam assumir riscos interpessoais, interagindo, promovendo discursos e assumindo erros sem a preocupação de serem julgados e/ou punidos.

O efeito positivo do ambiente seguro psicologicamente pode interferir nos comportamentos e aprendizagem das equipes, interrelacionando a cultura organizacional, o processo de aprendizagem e a inovação (Rocha et al., 2021). Com base nesse intercâmbio de ideias e relacionando com as falas dos entrevistados, destacam-se os principais desafios e soluções apresentados por eles, principalmente envolvendo momentos críticos dentro da organização. Essa situação é relatada nas falas dos seguintes entrevistados: E9 *“capacidades em gestão de conflitos”*; E8 *“clareza e senso de urgência”*; E10 *“atitudes para lidar com o estresse do dia a dia”*; E12 *“exercitar o aprendizado em compreender sobre o melhor lado do conflito”*; E23 *“melhorar constantemente os processos, prazos e entregas”*; E27 *“ser empático diante da sobrecarga do trabalho do outro”*; E29 *“desenvolver a capacitação de compreender sobre os aspectos emocionais de cada membro da equipe, o que a pessoa está necessitando, manter um clima bom no ambiente de trabalho, com visão para soluções, porém dentro de um equilíbrio”*.

A partir da análise dos discursos dos principais *stakeholders* e da integração das teorias, é possível compreender a relevância do clima de segurança psicológica nas interações sociais e na criação de um ambiente com mais confiança e harmonia. Favorecendo relações mais colaborativas, potencializando a criatividade para resolução de conflitos e entregas de resultados, bem como melhorar a gestão das emoções dos líderes e equipes principalmente em momentos críticos.

7 Considerações Finais

O presente relato técnico teve como objetivo entender como a segurança psicológica dos *stakeholders* pode interferir nas interações no ambiente de projetos. Este objetivo foi motivado pelas necessidades levantadas pelo diretor e das equipes de projetos em uma empresa multinacional. Neste sentido, foi necessário realizar um diagnóstico sobre as equipes de projeto em relação as dificuldades nas interações sociais, no gerenciamento dos conflitos, comunicação, compartilhamento de informações e entregas de resultados. A partir da análise dos dados coletados nas entrevistas com o diretor e com os trinta *stakeholders* foi observada a relevância sobre as mudanças e melhorias a serem feitas entre as equipes e os líderes dos projetos.

Portanto, com o objetivo de suprir as demandas existentes na situação problema foi sugerido um programa de mentoria com treinamentos comportamentais específicos com dinâmicas de grupo, jogos cooperativos, sessões de análise pessoal, *workshops*, entre outras atividades que possam estimular a reorganização de estratégias de conflitos, cooperação entre os *stakeholders* com propósito de desenvolver uma comunicação mais aberta e assertiva. Assim, dentro de um ambiente de trabalho com mais harmonia e segurança psicológica, pode ser facilitado o engajamento e interação entre as diferentes áreas da empresa, sendo sugerido a manutenção do treinamento comportamental e acompanhamento da gestão de conflitos e entregas de resultados a cada seis meses. As soluções sugeridas devem ser mantidas para promover mudanças comportamentais positivas. Por isso, a aplicação das atividades de capacitação e interação entre os *stakeholders* dos projetos. As soluções sugeridas também podem ser aplicadas conforme as demandas forem surgindo ao longo das análises individuais com os líderes indicados para sessões de mentorias.

As limitações deste estudo consistem na aplicação em apenas uma instituição privada e no número reduzido de participantes. Assim, para estudos futuros sugere-se a análise da reestruturação de equipes em empresas de diferentes ramos de atividades, para verificação dos impactos dentro das soluções sugeridas. Um estudo longitudinal também poderia garantir maior acurácia nos resultados.

Referências

- Borges-Andrade, J. E., & Zanelli, J. C (2004). Psicologia e produção do conhecimento em organizações e trabalho. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*, 492-517
- Bryman, A., & Burgess, R. G. (2002). Developments in qualitative data analysis: an introduction. In *Analyzing qualitative data* (pp. 1-17). Routledge.
- Cardozo, , C. G., & Silva, L. O. S. (2014). A importância do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho. *Interbio, Dourados*, 8(2), 24-34.
- Chandrasekaran, A., & Mishra, A. (2012). Task design, team context, and psychological safety: An empirical analysis of R&D projects in high technology organizations. *Production and Operations Management*, 21(6), 977-996.

- Da Silva, L. F., de Hoyos Guevara, A. J., Fernandes, K.R., & Rodrigues, A.M.E. (2014). The power of absorptive capacity and the network for the competitive advantage. *International Business Research*, 7 (9), 1.
- da Silva, L. F., Penha, R., & Bizarrias, F. S. (2022). Entrevistas aplicadas em pesquisas qualitativas: da aplicação da entrevista à análise dos dados. *Revista de Gestão e Projetos*, 13(3), 1-9.
- da Silva, L. F., Russo, R. D. F. S. M., & De Oliveira, P. S. G. (2018). Quantitativa ou qualitativa? um alinhamento entre pesquisa, pesquisador e achados em pesquisas sociais. *Revista Pretexto*, 30-45. <https://doi.org/10.21714/pretexto.v19i4.5647>
- De Assunção, A. C., & Gomes, R. L. R. (2020). A importância do líder na gestão de conflitos. *Observatório de la Economia Latinoamericana*, 18 (8).
- de Mascena, K. M. C., Santos, F. V., & Stocker, F. (2021). Priorização de *stakeholders* em gestão de projetos: aplicação do método de análise de hierarquia multicritério–AHP. *International Journal of Professional Business Review*, 6(1), 4.
- Del Pozo, I., Iturralde, M., & Restrepo, F. (2018, August). Social engineering: Application of psychology to information security. In *2018 6th International Conference on Future Internet of Things and Cloud Workshops (FiCloudW)* (pp. 108-114). IEEE.
- Demirkesen, S., & Ozorhon, B. (2017). Impact of integration management on construction project management performance. *International journal of project management*, 35(8), 1639-1654.
- Demirkesen, S., Sadikoglu, E., & Jayamanne, E. (2021). Assessing psychological safety in lean construction projects in the United States. *Construction Economics and Building*, 21(3), 159-175.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A.C., & Besieux (2021) Reflexões: Voz e Silêncio nas Conversas no local de trabalho, *Journal of Change Management*, 21(3), 269-286, [10.1080/14697017.2021.1928910](https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1928910)
- Edmondson, AC, Kramer, RM & Cook, KS (2004). Segurança psicológica, confiança e aprendizagem nas organizações: Dilemas e abordagens, 12 (2004); 239-272.
- Fernandes, R. G., da Silva, L. F., & Vils, L. (2023). Distributed team cognition and collaborative problem-solving in project management. *International Journal of*

Managing Projects in Business, 16(6/7), 713-742. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-05-2023-0100>

- Godoi, C. K., Bandeira-de-Mello, R., & Silva, A. D. (2010). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.
- Guimarães, R. S., & Marques, A. L. (2011). Gestão da Mudança: uma alternativa para a avaliação do impacto da mudança organizacional. *Revista de Administração FACES Journal*, 10 (1), 96-113.
- Medeiros, M. M. S (2012). *Ferramentas de Comunicação Interna Como Estratégia na Melhoria do Ambiente de Trabalho do D'oliva Lisboa* (Master's thesis, Universidade NOVA de Lisboa (Portugal)).
- Passos, A.M., Silva, S.A., & Santos, C.M (2011). Efeitos da orientação para aprendizagem e da segurança psicológica nos conflitos nas equipes, *Psichologica*, 55, 273-290. http://dx.doi.org/10.14195/1647-8606_55_14
- Patanakul, P., Shenhar, A. J., & Milosevic, D. Z. (2012). How project strategy is used in project management: Cases of new product development and software development projects. *Journal of Engineering and Technology Management*, 29(3), 391-414.
- Ribeiro, A.A.D.A., Oliveira, M.V.D.L., Furtado, B. M. A. S. M., & Freitas, G. F. D. (2022). Impactos da pandemia COVID-19 na vida, saúde e trabalho de enfermeiras. *Acta Paulista de Enfermagem*, 35.
- Rios, I. C (2008). Humanização e ambiente de trabalho na visão de profissionais da saúde. *Saúde e Sociedade*, 17, 151-160.
- Rocha, A. Vieira, J., & Freitas, R. (2021). Segurança psicológica e a suas implicações no processo de recuperação da memória organizacional
- Schmid, B., & Adams, J. (2008). Motivation in project management: The project manager's perspective. *Project Management Journal*, 39(2), 60-71.
- Seger, F.A., Eckhardt, F.T & Gessi, N.L. (2016). A importância da Comunicação nas Organizações. 1.3 *EDITORIAÇÃO*, 22.
- Seiler, S., Lent, B., Pinkowska, M., & Pinazza, M. (2012). An integrated model of factors influencing project managers' motivation—Findings from a Swiss Survey. *International Journal of Project Management*, 30(1), 60-72.
- Sidani, Y., & Reese, S. (2020). Nancy Dixon: empowering the learning organization through psychological safety. *The Learning Organization*, 27 (3), 259-266.

Siva, J. P. M., Castro, J. M., & Siqueira, M. B. (2022). Transferência de conhecimento: uma revisão crítica da literature nacional. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 12 (1), 207-234.

Thakore, D. (2013). Conflict and conflict management. *Iosr Journal of Business and Management (Iosr-Jbm)*, 8(6), 07-16.