

O PAPEL DA SEGURANÇA PSICOLÓGICA NO CONTEXTO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL EM PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS

THE ROLE OF PSYCHOLOGICAL SAFETY IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONAL CHANGE IN A SYSTEMS IMPLEMENTATION PROJECT

GIANE BATISTA DA SILVA CAMARANO
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

INES GONÇALVES GOLDBERG
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

LUCIANO FERREIRA DA SILVA
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.

O PAPEL DA SEGURANÇA PSICOLÓGICA NO CONTEXTO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL EM PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS

Objetivo do estudo

O objetivo do presente relato técnico é entender o papel da segurança psicológica no contexto de mudança organizacional em um projeto de implantação do sistema Enterprise Resource Planning (ERP) em uma operadora de saúde multinacional.

Relevância/originalidade

O impacto dos desafios iniciais do projeto entendendo o papel da segurança psicológica no que tange à falta de clareza de informações e consequente desengajamento e descomprometimento para execução da iniciativa.

Metodologia/abordagem

Foram adotadas duas intervenções sendo que a primeira consistiu em criar um ambiente seguro psicologicamente para entender os motivadores do estado atual. A segunda intervenção consistiu em trazer luz sobre os dados capturados no primeiro momento e traçar uma estratégia de ação.

Principais resultados

Os resultados apontam para as rápidas mudanças nas necessidades de negócio, o que leva as organizações a adotarem infraestruturas de sistemas de informação que sejam econômicas e flexíveis. Aqui a necessidade premente de gestão da mudança baseada na promoção da segurança psicológica.

Contribuições teóricas/metodológicas

A contribuição do relato é fornecer dados de um modelo para as empresas do ramo de saúde que trabalham com implementação de sistemas entendendo o papel da segurança psicológica.

Contribuições sociais/para a gestão

Um ambiente de segurança psicológica pode contribuir facilitando a transição e promovendo uma adaptação mais suave no contexto de implementação de novos processos ou tecnologias, impactando positivamente na performance das equipes por meio do engajamento e comprometimento.

Palavras-chave: segurança psicológica, projetos, gestão de mudança, processos, tecnologia da informação

THE ROLE OF PSYCHOLOGICAL SAFETY IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONAL CHANGE IN A SYSTEMS IMPLEMENTATION PROJECT

Study purpose

The objective of this technical report is to understand the role of psychological safety in the context of organizational change in an Enterprise Resource Planning (ERP) system implementation project in a multinational healthcare provider.

Relevance / originality

This study deal with the impact of the project's initial challenges understands the psychological safety role regarding the lack of clarity of information and consequent disengagement and commitment to executing the initiatives of project.

Methodology / approach

Two interventions were adopted, the first of which consisted of creating a psychologically safe environment to understand the drivers of the current state The second intervention consisted of bringing light to the data captured in the first moment and outlining an action.

Main results

The results point to rapid changes in business needs, which leads organizations to adopt information systems infrastructures that are economical and flexible. Here there is a pressing need for change management based on promoting psychological safety.

Theoretical / methodological contributions

The contribution of the report is to provide data from a model for healthcare companies that work with systems implementation understands the psychological safety role.

Social / management contributions

An environment of psychological safety can contribute to facilitating the transition and promoting smoother adaptation in the context of implementing new processes or technologies, positively impacting team performance through engagement and commitment.

Keywords: psychological safety, projects, change management, processes, information Technology

O PAPEL DA SEGURANÇA PSICOLÓGICA NO CONTEXTO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL EM PROJETO DE IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS

1 Introdução

A transição da 3^a para a 4^a revolução industrial, conhecida como Indústria 4.0, visa tornar os processos de manufatura mais inteligentes e autônomos, com o processamento de dados na nuvem para solucionar problemas de produção de forma mais eficiente e competitiva (Lima & Celso, 2020). As mudanças causadas pela adoção de novas tecnologias e sistemas fazem com que as organizações enfrentem a necessidade de adotar práticas sustentáveis de gestão de projetos (Zada et al., 2024). Nesse contexto, colocar em pauta o olhar sobre os indivíduos que contribuirão na implantação de projetos torna-se relevante. Baseados nesta premissa, Fernandes, da Silva e Vils (2023) discutem e identificam em seus estudos que o gerenciamento de *stakeholders* melhora os resultados dos projetos com base em ambientes seguros. Complementar a esta ideia, Newman, Donohue e Eva (2017) afirmam que a segurança psicológica desempenha um papel crucial como mediadora, promovendo comportamentos sustentáveis nas atividades diárias dos *stakeholders*, identificando os fatores psicológicos que os incentivam a superar expectativas.

Segundo Bazzotti e Garcia (2006), a Tecnologia da Informação (TI) em conjunto com os Sistemas de Informação (SI), oferecem recursos tecnológicos e computacionais para a geração de informações. O SI é um sistema que coleta, processa, armazena, analisa e difunde informações por meio da tecnologia computacional (de Carvalho, 2021). As iniciativas de implantação e atualização de SI geralmente são realizadas por meio de projetos. Nas últimas décadas, o campo de gestão de projetos (GP) evoluiu consideravelmente, com maior visibilidade e relevância (Atencio, Bustos, & Mancini, 2022). Neste sentido, houve uma transição da concepção de projetos como abordagens de atividades específicas, para um foco na complexidade do projeto e na equipe executiva que o apoia (Atencio, Bustos, & Mancini, 2022). Segundo o estudo de 2022 do Project Management Institute (PMI), as organizações estão planejando e executando iniciativas com um foco maior em resultados do que em processos. Essas empresas, denominadas empresas dinâmicas, capacitam as pessoas para fazer mudanças acontecerem, indo além de apenas reagir ou adotar mudanças (PMI, 2021).

Deste modo, a implementação bem-sucedida de um sistema *Enterprise Resource Planning* (ERP) requer uma abordagem cuidadosa, pois além dos desafios técnicos e organizacionais, as empresas devem também se preparar para enfrentar resistências internas à mudança (Berg, 2001). Neste contexto, a mudança organizacional geralmente envolve procedimentos e tecnologias desconhecidas, gerando diversas emoções e reações nos indivíduos envolvidos (Bortolotti, de Sousa Júnior, & de Andrade, 2011). Reconhecer a segurança psicológica como um componente importante de uma mudança organizacional bem-sucedida, considerando uma transição suave e que promova bem-estar mental e emocional das pessoas diretamente envolvidas é fundamental (Albrecht, Furlong, & Leiter, 2023).

A segurança psicológica pode ser descrita como um clima de equipe qualificada pela confiança e respeito recíproco, no qual as pessoas experimentam estar confortáveis a serem elas mesmas (Edmondson & Besieux, 2021). Ge (2020) identificou em seus estudos que os empregados que percebem a segurança psicológica em seu ambiente de trabalho, são mais propensos a falar e que este ato resulta em engajamento no trabalho. Andersson e Brett (2020) afirmam que um clima organizacional para a segurança psicológica é particularmente importante para melhorar a capacidade inovadora radical de uma empresa.

Com base no que foi apresentado sobre a crescente importância da TI e dos SI nas organizações, juntamente com a evolução do campo de gestão de projetos e o reconhecimento

da segurança psicológica como um componente vital para o sucesso da mudança organizacional, este relato técnico tem como objetivo entender o papel da segurança psicológica no contexto de mudança organizacional causada pela implantação de sistemas de *Enterprise Resource Planning* (ERP) em uma empresa multinacional americana diversificada de cuidados de saúde e bem-estar. 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

Esta seção apresenta os principais conceitos e pressupostos relacionados à Implantação de ERP, Gestão de Mudanças e Segurança Psicológica no contexto de Mudança Organizacional. O conteúdo apresentado nesta seção permite compreender melhor a situação problema e solução proposta.

2.1 Implantação de sistema de ERP

Os sistemas de planejamento de recursos empresariais, conhecidos pela sigla ERP, representam elementos fundamentais na estrutura e operacionalização de organizações contemporâneas. Os sistemas ERP integram diversos processos de negócio em uma única plataforma informatizada, promovendo eficiência e eficácia operacional (Melo Júnior *et al.*, 2024). Os autores ressaltam que a importância de tais sistemas e práticas para o sucesso empresarial reside não apenas na capacidade de otimizar operações e reduzir custos, mas também na potencialização da capacidade analítica e estratégica das organizações. Alves (2020) afirma que a implantação de sistemas ERP é um processo complexo devido às diversas tecnologias envolvidas, demandas excessivas de trabalho, processos ambíguos, variações ambientais, pluralidade de stakeholders e, principalmente, o impacto das mudanças nas pessoas envolvidas.

Berg (2001) afirma que líderes de projetos ou profissionais responsáveis pela implantação sistêmica subestimam o fato de que a implementação de um sistema de informação em uma organização envolve a transformação mútua da organização pela tecnologia e do sistema pela organização. No que tange aos fatores críticos de sucesso de uma implantação de ERP, Neto e de Oliveira (2021) demonstraram em seus estudos que as principais dificuldades percebidas na implementação de ERPs são: gestão de mudanças, reengenharia de processos de negócios, comunicação, ajuste entre ERP e processos de negócios e cultura nacional. Segundo Perides, de Vasconcellos e Vasconcellos (2020), os avanços tecnológicos estão revolucionando hábitos e comportamentos da sociedade com novos produtos e serviços digitais e para se adaptar, organizações tradicionais precisam ajustar seus processos e produtos, o que exige uma mudança cultural significativa e essa transformação encontra resistência em todas as camadas da organização.

A partir do apresentado, é possível depreender que se por um lado a tecnologia afetará a distribuição e o conteúdo das tarefas de trabalho, por outro lado também mudará os relacionamentos entre profissionais. Assim, a partir desta situação pode ser enfatizada a importância de assumir o olhar humano no processo de transformação, papel que a gestão de mudanças vem assumindo em transições organizacionais. Na próxima seção será explorada a gestão de mudanças organizacionais.

2.2 Gestão de Mudanças Organizacionais

A gestão da mudança é um processo sistemático e estruturado de desenvolvimento e implementação de estratégias e intervenções para organizações em transição do estado atual

para um estado desejado (Wang & Sun, 2012). Sanchez (2020) conceitua a gestão de mudanças como uma ferramenta que ajuda as empresas a implementarem alterações estruturais, estratégicas ou táticas, visando o crescimento da companhia, enquanto considera os interesses e expectativas de todos os envolvidos.

As mudanças podem assumir características transitórias ou transformacionais, evolucionárias ou revolucionárias, bem como mudanças impulsionadas pela economia ou pelo desenvolvimento da capacidade organizacional (Holten et al., 2020). Embora as mudanças possam se diferenciar com relação às suas especificidades, Wang e Sun (2012) destacam que a maioria dos modelos de gestão de mudanças contempla três fases para conduzir qualquer transformação organizacional, sendo elas: (i) preparação da mudança, onde o objetivo é analisar o escopo, amplitude e complexidade; (ii) gerenciamento e implantação da mudança, fase em que se estabelece planos de comunicação e treinamento e gerenciamento de impactos e resistências; (iii) constitucionalização e institucionalização da mudança, isto é, revisão e avaliação dos sucessos e fracassos, captura de lições aprendidas e gestão da adesão ao novo estado.

Soares et al. (2016) perceberam dois elementos comuns entre os modelos de mudança. O primeiro está relacionado com a ocorrência do processo de gerenciamento da mudança em múltiplas etapas, o que demanda tempo. O segundo diz respeito ao fato de que a existência de erros na condução do processo de mudança pode atrasar a implementação da transformação, ou ainda anular os resultados alcançados. Para fornecer um guia para líderes apoiarem mudanças individuais dentro das organizações, Hiatt em 2006 lançou o modelo Prosci ADKAR (Kaminski, 2022).

O modelo ADKAR é um acrônimo para cinco estágios da mudança propostos por Hiatt (2006), os quais são distintos, cumulativos e sequenciais. Neste modelo cada passo é importante para abraçar totalmente a mudança dentro das organizações. Esses estágios incluem: Consciência, Desejo, Conhecimento, Habilidade e Reforço (Hiatt, 2006). O modelo ADKAR apresenta inúmeras vantagens sobre outros modelos e tem sido implementado com sucesso em organizações empresariais, no setor da saúde e particularmente em hospitais (Thekkekara, 2023). Segundo o autor, a ferramenta promove uma mudança centrada no funcionário, onde os indivíduos implementam com sucesso a mudança pela qual a organização passa por uma gestão de mudança eficaz. Quando há um alinhamento claro entre os *stakeholders* e a estratégia da mudança, Worley e Mohrman (2014) afirmam que os modelos de gestão de mudança funcionam de forma eficaz.

Vale a pena discutir os papéis assumidos pelos colaboradores no processo de gestão de mudanças organizacionais. Em 2013, o PMBOK - Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projeto - adicionou o gerenciamento dos *stakeholders* às áreas de conhecimentos que objetivam alcançar o sucesso do projeto (Gomes et al., 2017). Cabe explicitar que os *stakeholders* contemplam tanto o público interno quanto externo da organização, sendo que eles podem influenciar ou serem influenciados pelo projeto (PMI, 2021). Desta forma, o ato de identificá-los é essencial para que a organização caminhe em direção ao sucesso. Para Maas, van Fenema e Soeters (2016), reconhece-se a importância de vários grupos de stakeholders em implementações bem-sucedidas de ERP, como os *sponsor*, os *stakeholders-chave*, os usuários-chave e os usuários finais (*end-users*).

No que tange às responsabilidades destes grupos, o *sponsor*, também conhecido como patrocinador, deve ser visto como a pessoa que legitima a causa de alguém e que deve possuir uma quantidade suficiente de poder e influência organizacional para obter os recursos necessários para o sucesso (Mento, Jones, & Dirndorfer, 2002). Os *stakeholders-chave* são profissionais da linha de gerência ou gerência sênior, com diferentes tipos de influência sobre a iniciativa e que ajudarão a garantir que o projeto obtenha os recursos necessários para obter

sucesso (Watt et al., 2014). Os usuários-chave formam a equipe de implementação, uma vez que eles tendem a estar familiarizados com os processos de negócios e a ter conhecimento de domínio de suas áreas (por exemplo, logística e finanças), já que a maioria dos usuários-chave também desempenha suas funções de negócios contínuas (Maas, van Fenema & Soeters, 2016). Os usuários finais são os profissionais diretamente impactados pela mudança e que estabelecem o requisito de que o produto resultante entregue na conclusão do projeto seja funcional (Smith, 2000).

No que tange a influência, entender o que os *stakeholders* representam no projeto e quais os reais interesses dos mesmos pode direcionar a construção de planos para evitar efeitos negativos ou resistências à iniciativa. Chaves et al. (2013) citam em seu artigo alguns modelos de análise de *stakeholders*, dentre eles a avaliação matricial de poder *versus* interesse de Qualman (1997). Este tipo de análise consiste em classificar os *stakeholders*-chave e *sponsor* em quatro grupos, sendo eles: (1) alto poder e baixo interesse, sendo este público um risco ao projeto uma vez que a falta de interesse na iniciativa pode resultar na paralisação devido ao poder que os mesmos exercem; (2) alto poder e alto interesse, estes atores dão suporte efetivo à iniciativa; (3) baixo poder e alto interesse, sendo necessário estabelecer iniciativas para manutenção de engajamento; (4) baixo poder e baixo interesse, tendo estes autores menos importância à iniciativa (Chaves et al., 2013). De acordo com o PMBoK (PMI, 2021), o gerenciamento de *stakeholders* foca na comunicação contínua com os *stakeholders* para compreender suas expectativas. Adicionalmente, o gestor deve encaminhar e controlar a comunicação aos *stakeholders* de forma a lidar com conflitos de interesses e engajar os interessados nas atividades e decisões do projeto.

Pieterse, Caniëls e Homan (2012) indicam que a forma como as pessoas entendem o programa de mudança tem implicações importantes para a eficácia da mudança organizacional. Ainda segundo os autores, a resistência à mudança é geralmente percebida como “dano colateral” dos esforços de mudança, podendo ter muitas aparências diferentes, variando desde lentidão, sabotagem material à promoção de greve. Corroborando com esta ideia, Saetren e Laumann (2017) identificaram na literatura alguns dos motivos de resistência à mudança organizacional, podendo ser destacadas a segurança no emprego, confiança na gestão e influência social. Anand e Cerchione (2020) identificaram em seus estudos que fatores como seleção de medidas específicas ao contexto, a qualidade da sua implementação, bem como a aceitação efetiva de sugestões e atividades desenvolvidas pelos funcionários, contribuem para que os funcionários aceitem e participem em iniciativas orientadas para transformações organizacionais. Em linha com estas descobertas, Gomez et al. (2020) afirmam que a segurança psicológica é um construto que pode ajudar a eliminar a lacuna existente entre a influência dos fatores humanos no projeto e no sucesso dos processos organizacionais. Este dado vem reforçar a situação problema motivadora deste relato e conduz à apresentação do último construto.

2.3 Segurança Psicológica no contexto de Mudança Organizacional

A segurança psicológica consiste em assumir riscos, expressar suas ideias e preocupações, responder perguntas e admitir erros – tudo isso sem medo de consequências negativas (Gallo, 2023). Na esperança de descobrir que equipes mais eficazes cometiam menos erros, Edmondson (2018) descobriu que as equipes que relataram melhor trabalho em equipe pareciam sofrer mais erros. Ao analisar os dados, ela começou a suspeitar que equipes de melhor desempenho poderiam estar mais dispostas a relatar seus erros porque se sentiam seguras em fazê-lo. A autora então conduziu pesquisas de acompanhamento para explorar essa hipótese.

Segundo Edmondson (2018), os benefícios da segurança psicológica consistem em promover mais envolvimento e motivação entre os membros da equipe. Assim, uma vez que os

mesmos sentem que suas contribuições são consideradas, tende a ocorrer melhora na tomada de decisão, já que as pessoas se sentem mais confortáveis em expressar as suas opiniões e preocupações. Por outro lado, a ausência de um ambiente seguro psicologicamente torna-se um desafio para as organizações uma vez que se evidencia a possível existência de ameaças interpessoais explícitas, ou mesmo sutis, inerentes ao trabalho em equipe (Rocha, 2024).

Pesquisas anteriores como as de Akan, Jack e Mehta (2020) confirmam que quando os membros da equipe se sentem psicologicamente seguros, eles se envolvem mais na aprendizagem exploratória e são mais criativos e motivados, o que por sua vez os torna mais produtivos. Ainda segundo os autores, o ambiente aberto à comunicação está positivamente relacionado aos resultados da equipe (satisfação e desempenho) e essa relação é mediada pela segurança psicológica.

Kim, Lee e Connerton (2020) identificaram em seu estudo o impacto significativo que a segurança psicológica tem na mudança de comportamento e no desempenho da equipe. Os autores complementam afirmando que a segurança psicológica é o “motor” e não o “combustível” para o desempenho. Deste modo, se os indivíduos estiverem sob uma atmosfera que valoriza muito suas ideias e ações, os profissionais poderão se adaptar até mesmo a tarefas desafiadoras. Portanto, a segurança psicológica de uma equipe promove o seu aprendizado e, conseqüentemente, aumenta a sua eficácia. Esta situação é resultado também de um clima favorável que promove a eficácia e contribui para o desempenho da equipe.

Em seus estudos sobre a relação entre segurança psicológica, conflito de atividades e performance de equipes, Kostopoulos e Bozionelos (2011) indicaram que em ambiente de equipe psicologicamente não ameaçador, que encoraja a tomada de riscos e o pensamento divergente, reforça-se rapidamente a intensidade da aprendizagem exploratória em equipes que se envolvem em tarefas complexas e novas. Shen et al. (2015) encontraram relações significativas entre a segurança psicológica e o clima organizacional do projeto, bem como segurança psicológica e liderança transformacional. Bandeira (2021) destaca que dentre os fatores que operam tanto como facilitador quanto dificultador no processo de mudança organizacional, a promoção do envolvimento dos colaboradores, atentar-se para a forma como a mudança é conduzida, informar sobre a mudança e a cultura e ter uma gestão participativa durante todo o processo, foram os achados mais importantes de sua pesquisa e que contribuíram para um cenário de pouca resistência, apoiador e receptivo à mudança.

Deste modo, a segurança psicológica, entendida como um ambiente onde os projetos são processos sociais, pode aumentar a performance das equipes e facilitar mudanças organizacionais. Essa segurança é influenciada por interações sociais e culturais, além de percepções individuais e de equipe. No contexto de implementação de sistemas como o ERP, a segurança psicológica apoia a adaptação e aprendizado dos processos transformados. A ferramenta ADKAR complementa esse ambiente ao identificar lacunas e barreiras, permitindo um melhor planejamento de ações para a adaptação dos indivíduos à mudança.

3 Método da Produção Técnica

Essa pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa por meio de um estudo de caso e observação participante. O primeiro 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, 1989). O estudo de caso permite compreender em maior profundidade uma situação ou fenômeno, pois as diversas fontes de evidências auxiliam a descrever a realidade a partir dos dados (Yin, 2015).

A primeira etapa do relato consistiu em buscar respaldo teórico para proporcionar fundamentos ao estudo e obter um maior aprofundamento sobre a realidade estudada e, por isso,

contemplou os seguintes tópicos: gestão de mudanças, implantação do sistema ERP e o papel da segurança psicológica no contexto de gestão de mudanças organizacionais.

O estudo foi realizado em uma empresa multinacional americana diversificada de cuidados de saúde e bem-estar. No Brasil, a companhia possui três nichos de atuação, a saber: operadora de benefícios de saúde, serviços médico-hospitalares e serviços de saúde integrados. Essa empresa se descreve com forte cultura de inovação, criatividade e disposta a correr riscos. Para acesso a realidade desta empresa, a pesquisa foi conduzida no contexto de uma empresa de consultoria contratada para gerenciar a implantação de um sistema ERP no *backoffice* da citada empresa. Vale destacar que a iniciativa da consultoria não se limitou à parte técnica do projeto, pois ela também se envolveu na gestão das mudanças da empresa.

Com relação aos instrumentos de coleta de dados, uma pesquisa de 9 itens foi desenvolvida para capturar a percepção em relação à mudança sistêmica de 6 *stakeholders*-chave das áreas financeira, gestão de pessoas, relação com mercados, ensino e pesquisa, serviços compartilhados e controle de estoque. As informações foram capturadas por meio de entrevista individual e com duração média de 30 minutos cada. A pesquisa examinou a clareza quanto ao objetivo, complexidade, benefícios a serem capturados, papel e responsabilidade, necessidade e disponibilização de recursos e entendimento de mudanças de pensamento e comportamentos para realizar esta mudança organizacional, além do nível de interesse em fazer parte da iniciativa e grau de urgência para executar o projeto. A pesquisa contemplou também 2 questões abertas que o respondente poderia acrescentar detalhes às perguntas anteriores.

A parte da pesquisa que tinha perguntas objetivas utilizou escala de classificação Likert de cinco pontos que variam de “concordo totalmente” a “discordo totalmente”. Os resultados são apresentados como média dos 6 respondentes para cada pergunta. As perguntas abertas foram analisadas e serviram como sustentação para as questões fechadas. Quanto à amostra de participantes, com exceção de um *stakeholder*-chave, os demais participantes da pesquisa eram funcionários experientes, sendo que 83% da amostra trabalhava na organização há mais de dez anos. A amostra foi composta majoritariamente por homens, sendo apenas 17% mulheres. A idade da amostra estava distribuída entre as faixas etárias, contendo funcionários entre 30 a 40 anos (17%), 40 a 50 anos (67%) e mais de 50 anos (16%). Excetuando o *stakeholder*-chave da TI, todos estes funcionários tinham alto poder e baixo interesse no projeto.

Quanto à observação-participante, a mesma ocorreu por meio de reuniões recorrentes duas vezes por semana no período de 30 minutos com todos os *stakeholders* e usuários-chave. Em cada agenda, o nível de engajamento era medido e avaliava-se a quantidade de áreas convidadas (finanças, gestão de pessoas, relação com mercados, ensino e pesquisa, serviços compartilhados, controle de estoque e tecnologia da informação) e representantes destas frentes. Além desta informação, mapeava-se o nível de comprometimento destas áreas por meio da análise comparativa entre número de atividades mapeadas e executadas de acordo com o prazo para entrega das mesmas.

4 Situação-Problema

Com o objetivo de atender às operações atuais e apoiar o crescimento do negócio, a empresa multinacional do setor de saúde tinha o desafio de substituir os sistemas atuais de *Back-office* e gestão de RH (Recursos Humanos) no mercado brasileiro. Inicialmente a implementação de um novo sistema integrado de gestão ERP e gestão de RH iria impactar 46 processos segregados em 7 áreas distintas, incluindo Ensino e Pesquisa (S1), Gestão Financeira (S2), Gestão de Pessoas (S3), Relação com Mercados (S4), Serviços Compartilhados (S5), Controle de Estoque (S6) e TI (S7). Após uma revisão de escopo, foram definidos 34 processos que seriam impactados. Além disso, a nível nacional, a empresa possuía 43.000 usuários de ERP e estava presente em 35 hospitais e 63 centros médicos. Quanto ao público diretamente

envolvido com a iniciativa, eram 165 pessoas que assumiam o papel de *patrocinador*, *partes interessadas*, usuários-chave das áreas supracitadas e o time de consultoria.

O projeto foi entregue no período de um ano e como consequência, o time tinha o desafio de equilibrar o bem-estar físico e psicológico resultante do cenário de mudança e sobrecarga de trabalho, uma vez que as demandas de sua função continuaram sob sua responsabilidade, além das entregas do projeto.

Neste contexto, se faz necessário compreender que a mudança organizacional geralmente envolve procedimentos e tecnologias desconhecidas, gerando diversas emoções e reações nos indivíduos envolvidos. Reconhecer a segurança psicológica como um componente importante de uma mudança organizacional bem-sucedida, considerando uma transição suave para o bem-estar mental e emocional das pessoas diretamente envolvidas é fundamental (Albrecht, Furlong, & Leiter, 2023). Estes comportamentos podem impactar no engajamento e comprometimento dos envolvidos e a segurança psicológica assume um papel de mecanismo na promoção destes temas (Quansah, Zhu, & Guo, 2023).

5 Tipo de intervenção e mecanismos adotados

Visando entender os motivadores da falta de engajamento e comprometimento dos *stakeholders*-chave nas agendas de projeto e que poderiam impactar negativamente a performance da iniciativa, com a ajuda do gerente do projeto da transição sistêmica, foram realizadas duas intervenções. A primeira consistiu na captura de percepção dos *stakeholders*-chave em relação ao projeto e para isso, eles foram classificados e plotados na matriz de poder vs interesse de Qualman (1997), conforme apresentado na Figura 1. Nota-se que o diagnóstico realizado demonstra que as pessoas envolvidas possuíam alto poder, mas baixo interesse a respeito da mudança empregada.

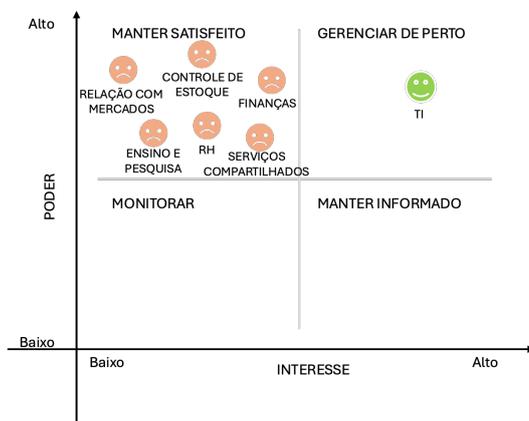


Figura 1 – Configuração inicial dos *stakeholders*-chave
 Fonte: elaborado pelos autores, 2024.

As agendas do projeto aconteciam semanalmente por duas vezes (às quartas e sextas) por 30 minutos. Nestas reuniões estavam envolvidos também os usuários-chave, time de implantação e de gestão de mudança e elas tinham o objetivo de mapear ações que apresentavam riscos para a execução da iniciativa. Para cada atividade identificada direcionava-se um responsável e prazo para execução, conforme apresentado na Figura 2.

INÍCIO		STAKEHOLDERS		Nome do Projeto									
Comunicados Status				% Conclusão Treinamento		Riscos		Impactos		Problemas		% Engajamento médio	
0				0%		Alto		Alto		Alto		11%	
0				0%		Médio		Médio		Médio		0%	
0				0%		Baixo		Baixo		Baixo		0%	
0				0%		Impeditivo		Impeditivo		Impeditivo		0%	
ID Do Impacto	Predecessor	Solução	Descrição da Mudança	Impacto/ Risco Problema?	Impacto ao não executar atividade	Área Impactada	Tipo de Impacto	Nível de Impacto	Descrição de Ação de mitigação/ Observação	Dono	Status	Prazo	
1			Confirmar se a rede já existe	Risco	Não conseguir bascular no Operação	Infraestrutura Tecn	Alto	Alto	Estruturar forma de comunicação	Joao	Atrasado	02/fev	

Figura 2 – *Dashboard* de Gestão de Mudanças para Acompanhamento dos Projetos.
Fonte: elaborado pelos autores, 2024.

Até a terceira semana após o início das reuniões, o engajamento e comprometimento médio, concomitantemente, estavam em 17% e 3%. Valores considerados baixos pelo negócio e que poderiam impactar a entrega de sucesso do projeto. Neste sentido, identificou-se a oportunidade de capturar a percepção dos *stakeholders*-chave, uma vez que eles eram o caminho intermediário entre o *sponsor* e os usuários-chave, os quais eles indicavam para participação no projeto. Além deste ponto, a plotagem dos *stakeholders* na matriz da Figura 1 foi mais um impulsionador para desenvolver um roteiro de entrevista contendo duas perguntas abertas e nove questões fechadas, as quais eram avaliadas segundo uma escala *Likert*, permitindo a análise quantitativa e qualitativa dos resultados.

A combinação de uma abordagem qualitativa e quantitativa fornece *insights* valiosos sobre a capacidade de uma organização de se adaptar às mudanças e impulsionar soluções voltadas para o futuro (Ouieme, 2023). As entrevistas foram individuais e virtuais, garantindo flexibilidade e alcance aos participantes. As seis entrevistas realizadas tiveram duração média de 30 minutos. Um breve resumo das etapas pode ser evidenciado na Figura 3.

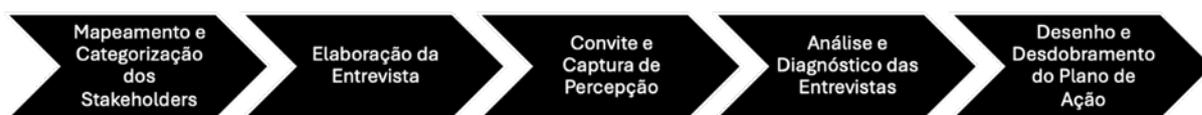


Figura 3 – Visão resumida das etapas de intervenção
Fonte: elaborado pelos autores, 2024.

Para elaboração das perguntas, baseou-se nos aspectos da ferramenta da Prosci (PROSCI, 2023). A Tabela 1 abaixo apresenta as perguntas da entrevista de acordo com os critérios do ADKAR. Uma das perguntas abertas reforça um dos achados de Wang e Sun (2012) sobre a captura de sucessos e fracassos, de lições aprendidas e fazer gestão da adesão ao novo estado como uma das fases dos modelos de gestão de mudança organizacional para conduzir qualquer transformação organizacional.

Tabela 1. Estrutura das perguntas segundo critérios ADKAR

Critérios ADKAR	Perguntas
Consciência sobre a necessidade da mudança	Tenho clareza do objetivo da mudança sistêmica.
	Tenho clareza da complexidade da mudança sistêmica.
	Tenho clareza do meu papel nesta mudança sistêmica.
	Tenho clareza da necessidade de disponibilizar recursos (pessoas) para atuar no projeto de implantação sistêmica?
	Tenho clareza dos valores a serem capturados com esta mudança sistêmica.
Desejo em fazer parte	Tenho interesse em fazer parte desta iniciativa.

e suportar a mudança	Tenho interesse que esta mudança sistêmica seja executada de forma urgente.
Conhecimento sobre como mudar e como a mudança parece	Tenho clareza dos conhecimentos a serem adquiridos.
	Tenho clareza das mudanças de pensamento e comportamento que esta iniciativa requer de mim e da minha equipe.
Perguntas abertas	Você enxerga algum impacto ao não implantar este projeto? Caso tenha experienciado outros projetos, qual a lição aprendida?

Fonte: elaborado pelos autores, 2024.

Considerando o estágio do projeto, o qual estava em seu início, ainda não tinham sido realizadas sessões de treinamento e ainda não tinham insumos das ações de sustentação do projeto. Por esta razão não foram contemplados no questionário tais informações.

A segunda intervenção consistiu na apresentação dos resultados aos *stakeholders*-chave e *sponsor* da iniciativa com o objetivo de dar transparência ao processo e estabelecimento de combinados para melhor performance do time e do projeto. Resultante deste processo, foram planejadas ações com o intuito de diminuir as lacunas encontradas segundo o modelo ADKAR bem como propiciar um ambiente que favorecesse o engajamento e comprometimento de todos com a iniciativa. Esta transparência dos resultados se faz necessária para eliminar um dos dificultadores na implementação de ERPs, que é a comunicação (Neto & de Oliveira, 2021).

Quanto à execução do plano, o *sponsor* do projeto foi convidado a se fazer mais presente nas reuniões de time, uma vez que o apoio do *sponsor* do projeto é um fator-chave que afeta o sucesso do projeto (Breese & Turner, 2020). Além disso, também foram propostas agendas individuais e quinzenais do *sponsor* e time de gestão de mudanças com os *stakeholders*-chave para contínua captura de percepção, preocupações e alinhamentos. Além disso, o *sponsor* foi chamado a falar trimestralmente com todos os usuários impactados no intuito de tornar seu patrocínio visível e promover o comprometimento do time com um todo.

Quanto ao plano de ação para os *stakeholders*-chave, os mesmos tinham como compromisso cascatear todas as informações sobre o projeto para os usuários-chave, de forma a gerar senso de envolvimento e transparência. Este tipo de comportamento está de acordo com a pesquisa da Prosci (2023), a qual mostra que o comunicador preferido sobre mudanças que irão impactar a nível individual é o gestor direto do colaborador. Considerando que a comunicação é uma via de mão dupla, os *stakeholders*-chave também foram convidados a fazer conversas individuais com seus usuários-chave quinzenalmente e com todos os empregados da área bimestralmente. Esta estratégia vai de encontro com o proposto por Shen et al. (2015) e Edmondson (2018) sobre o papel da liderança como promotor de um ambiente psicologicamente seguro, conferindo mais envolvimento e motivação para construção de um espaço de fala.

6 Apresentação e discussão dos resultados

Com a aplicação das entrevistas e após diagnóstico foi possível entender que os resultados possibilitaram maior clareza dos próximos passos e futuros ganhos capturados. Assim também foi possível desenvolver um plano de ação mais assertivo e com o objetivo de direcionar os motivadores iniciais (engajamento e comprometimento), que conduziram ao primeiro tipo de intervenção. A Tabela 2 apresenta a visão por *stakeholder*, apresentados pela letra S e o numeral, utilizado para ordenação, e o nível de concordância dos participantes com as afirmativas da entrevista.

Tabela 2: Nível de Concordância dos *Stakeholders*-chave com as afirmativas

Perguntas	S1	S2	S3	S4	S5	S6	Média por pergunta
Tenho clareza do objetivo da mudança sistêmica.	5	4	4	5	3	4	4,17
Tenho clareza da complexidade da mudança sistêmica.	4	4	4	4	3	3	3,68
Tenho clareza do meu papel nesta mudança sistêmica.	5	4	4	5	3	4	4,17
Tenho clareza da necessidade de disponibilizar recursos (pessoas) para atuar no projeto de implantação sistêmica?	4	3	3	4	3	3	3,33
Tenho clareza dos valores a serem capturados com esta mudança sistêmica.	4	4	3	4	3	3	3,50
Tenho interesse em fazer parte desta iniciativa.	5	5	5	5	5	5	5,0
Tenho interesse que esta mudança sistêmica seja executada de forma urgente.	4	4	3	4	3	3	3,50
Tenho clareza dos conhecimentos a serem adquiridos.	4	3	3	3	3	3	3,17
Tenho clareza das mudanças de pensamento e comportamento que esta iniciativa requer de mim e da minha equipe.	5	4	4	5	3	4	4,17
Média por respondente	4,44	3,89	3,67	4,33	3,22	3,56	

Fonte: elaborado pelos autores, 2024.

Avaliando a média geral das perguntas, nos chama a atenção que apesar dos *stakeholders*-chave quererem fazer parte da iniciativa (média 5,0) e terem concordância positiva quanto à clareza dos objetivos (média 4,17), os mesmos discordam quanto à clareza de complexidade que esta mudança vai acarretar (média 3,68). Do mesmo modo, os *stakeholders* não possuem comum acordo quanto a clareza da necessidade de disponibilizar pessoas da área para atuar no projeto (média 3,33). Isso é confirmado com a fala do S6: "*Estou entendendo agora a importância da minha área para este projeto. Irei mapear alguém do meu time para participar das agendas e reforçar a priorização*". Neste sentido, a falta de consciência mais aprofundada dos *stakeholders*-chave sobre a iniciativa corrobora a importância dos achados de Worley e Mohrman (2014), os quais afirmam que quando há um alinhamento claro entre os *stakeholders* e a estratégia da mudança, os modelos de gestão de mudança funcionam de forma eficaz.

Quanto à discordância da clareza de conhecimentos a serem adquiridos (média 3,17) e interesse para que a mudança seja executada de forma urgente (média 3,50), é possível destacar duas falas que reforçam estes resultados: S2: "*(...) eu participo de uma agenda e outra, mas não sei direito como o meu time será impactado*." S5: "*Me convidaram para participar do kick off e pediram ajuda para o desenho do processo atual e futuro, mas até hoje o meu diretor não conversou comigo. Eu 'tô' ajudando, mas não vejo urgência para isso. É mais sobrecarga de*

trabalho." Quanto ao respondente S3, sua principal indisposição nesta situação é a falta de clareza quanto aos ganhos que ele e seu time teriam com esta implantação sistêmica, e por causa disso, seu nível de urgência para implantação do projeto também é baixa. Este sentimento de falta de urgência que pode ser vinculado ao desejo de fazer acontecer pode ser explicado por Al-Alawi et al. (2019), os quais afirmam que não há outro caminho além da conscientização para alcançar o resultado final uma vez que o desejo pela mudança tem que ser sentido pelos próprios colaboradores e esta pode ser uma tarefa desafiadora para a gestão pois não há controle sobre os sentimentos e escolhas das pessoas. Apesar da média máxima (5,0) na pergunta sobre o interesse deles em fazerem parte da iniciativa parecer contradizer com o sentimento de urgência em executar o projeto, pode-se dizer que é uma falsa afirmativa, pois segundo o participante S2: " *Eu tenho interesse em fazer parte da iniciativa, mas não está claro para mim os motivadores para que isso aconteça neste momento.*"

Quando perguntados sobre o impacto ao não implantar o projeto, os respondentes afirmaram que por entenderem o objetivo da iniciativa, ainda que tenham falhas na comunicação, compreendem que os principais impactos são otimização no tempo de execução das atividades, assertividade e velocidade na tomada de decisão e gestão de dados integrados e centralizados. Além destes benefícios, Santos (2023) afirma que é evidente também, a melhoria na comunicação entre departamentos, promovendo um ambiente colaborativo e integrado.

Quanto às lições aprendidas, eles reforçaram a importância da comunicação fluida, transparência de informações e alinhamento com o *sponsor*, fatores que do ponto de vista comportamental, quando há segurança psicológica os funcionários se envolvem em uma comunicação aberta, a expressarem suas preocupações e a buscarem maior feedback (Newman, Donohue, & Eva, 2017). Como resultante da primeira intervenção, o time de gestão de mudanças promoveu uma agenda com todos os *stakeholders*-chave e com o *sponsor* do projeto para apresentar os resultados e em conjunto estabelecerem iniciativas que iriam melhorar os resultados iniciais. Vide Figura 4 abaixo de um *one page* apresentado na agenda.

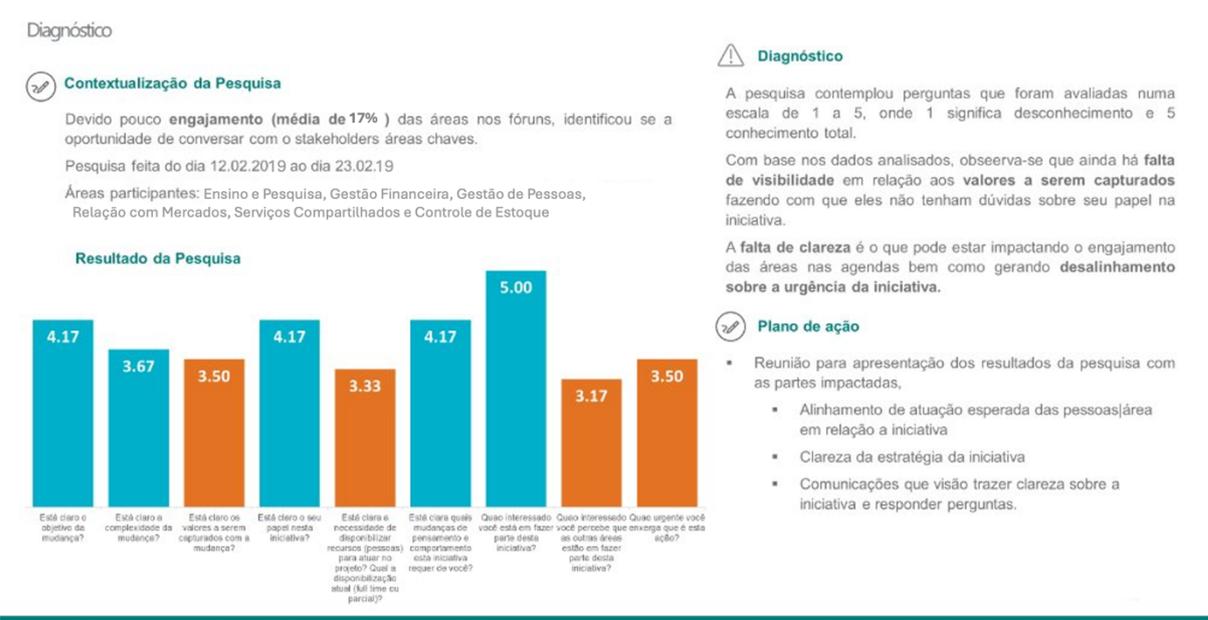


Figura 4 – *One page* apresentado aos *stakeholders*-chave e *sponsor*.
 Fonte: elaborado pelos autores, 2024.

Como resultado da apresentação do diagnóstico, os indicadores de engajamento e comprometimento demonstraram melhora. Iniciando pelo engajamento foi possível perceber uma evolução tímida nas primeiras agendas logo após a apresentação dos resultados e ao mesmo tempo, um progresso contínuo que se sustentou após duas semanas em 70%. É importante resgatar que esse indicador foi medido considerando a quantidade de áreas convidadas para as reuniões e a presença do representante destas frentes.

Quanto ao indicador de comprometimento, este considerava a quantidade de riscos mapeados e a conclusão dele no prazo. Assim como no contexto do engajamento, o progresso foi tímido no início e se sustentou, após a quarta semana de intervenção, em 83% até o fim do projeto. Este tempo é resultante do prazo para conclusão das atividades, o que nem sempre reflete avanços significativos nas primeiras semanas. Esses dois indicadores apresentaram evolução por alguns motivos: envolvimento mais presente e visível do *sponsor* nas agendas de trabalho, transparência das informações dando aos colaboradores senso de responsabilidade pelas suas entregas e ambiente de escuta.

Os motivadores que promoveram a melhora da performance vão de encontro com os dados das pesquisas de Pieterse, Caniëls e Homan (2012), os quais afirmam que a forma como as pessoas entendem o programa de mudança tem implicações importantes para a eficácia da mudança organizacional. Kim, Lee e Connerton (2020) e Quansah, Zhu e Guo (2023) também indicam que a segurança psicológica serve como "motor" para o desempenho e promoção do engajamento da equipe. Isto é, promover o espaço de fala proporcionado pela consultora de gestão de mudanças junto aos *stakeholders*-chave viabilizou que suas dores e preocupações fossem expostas, para que atitudes, enquanto time, fossem realizadas para retomada da direção ao sucesso do projeto.

Com base nas evidências coletadas durante o processo de intervenção notou-se que a partir da promoção de um ambiente seguro, os *stakeholders*-chave se sentiram confortáveis em expor suas dores e preocupações em relação à mudança. Com isso, também foi evidenciado que o engajamento e comprometimento com a mudança foram aumentados. Este resultado pode ser compreendido nas falas dos entrevistados que se sentiram mais seguros ao expor suas insatisfações e receios com relação às mudanças a serem implementadas. Deste modo, a segurança psicológica além de promover comportamentos positivos em relação à mudança, reduz possíveis resistências que minariam o sucesso do projeto.

7. Considerações Finais

O presente relato técnico teve como objetivo investigar o papel da segurança psicológica no contexto de mudança organizacional de implantação sistêmica de ERP em empresas do setor de saúde. Entende-se a relevância do tema, visto as rápidas mudanças nas necessidades de negócio e a utilização de tecnologias para se adaptar a elas.

Os resultados apresentam evidências sobre o papel da segurança psicológica no contexto de projetos para alavancar o engajamento e comprometimento do time por meio da promoção do espaço de fala e sentimento de que suas opiniões são consideradas. Assim, percebeu-se resultados positivos no engajamento e comprometimento dos *stakeholders* nas agendas do projeto a partir de duas intervenções realizadas.

Devido à importância da segurança psicológica para as organizações hoje, pesquisas que nos ajudem a compreender a contribuição da segurança psicológica no contexto de mudanças organizacionais para os resultados do trabalho são importantes tanto para indivíduos, equipes e organizações. Além disso, sugere-se ampliar este estudo ajustando e contemplando outras metodologias e ferramentas de gestão de mudanças para avaliar a efetividade. Na prática, esse relato contribui com algumas possíveis diretrizes que podem ser adotadas pelas empresas

no momento de gerenciar mudanças organizacionais a fim de conseguir um melhor desempenho nessa tarefa.

As limitações deste estudo consistem na aplicação do estudo apenas em uma empresa do ramo de saúde e no número reduzido de participantes. Assim, para estudos futuros sugere-se a análise em empresas de diferentes ramos para verificação dos impactos bem como o envolvimento dos usuários-chave, de forma a aumentar a representatividade de percepções.

Referências

- Akan, O. H., Jack, E. P., & Mehta, A. (2020). Ambiente de conversação crescente, segurança psicológica e eficácia da equipe: examinando um modelo de mediação. *Gestão de Desempenho de Equipes*, 26(1/2), 29–51. <https://doi.org/10.1108/tpm-07-2019-0079>
- Albrecht, S. L., Furlong, S., & Leiter, M. P. (2023). As condições psicológicas para o engajamento dos funcionários na mudança organizacional: teste de um modelo de engajamento com a mudança. *Fronteiras da Psicologia*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1071924>
- Al-Alawi, A. I., Abdulmohsen, M., Al-Malki, F. M., & Mehrotra, A. (2019). Investigando as barreiras para a gestão da mudança em instituições de ensino do setor público. *Revista Internacional de Gestão Educacional*, 33(1), 112-148.
- Alves, M. R. (2020). *Gerenciando Incertezas em Projetos de Implantação de ERP com Foco no Fator Humano: Um Estudo de Caso em uma Instituição Pública de Ensino* (Master's thesis, Universidade Federal de Pernambuco).
- Anand, A., Centobelli, P., & Cerchione, R. (2020). Por que devo compartilhar conhecimento com outras pessoas? Uma estrutura baseada em revisão sobre eventos que levam à ocultação de conhecimento. *Revista de Gestão da Mudança Organizacional*, 33(2), 379-399.
- Andersson, M., Moen, O., & Brett, P. O. (2020). O clima organizacional para a segurança psicológica: associações com as capacidades de inovação e o desempenho de inovação das PME. *Revista de Engenharia e Gestão de Tecnologia*, 55, 101554.
- Atencio, E., Bustos, G., & Mancini, M. (2022). Abordagem de arquitetura corporativa para gerenciamento de projetos e organizações baseadas em projetos: uma revisão. *Sustentabilidade*, 14(16), 9801. <https://doi.org/10.3390/su14169801>
- Bandeira, L. F. S. (2021). A mudança organizacional em uma universidade federal brasileira: Fatores relacionados à implementação de um setor na área de gestão.
- Bazzotti, C., & Garcia, E. (2006). A importância do sistema de informação gerencial na gestão empresarial para tomada de decisões. *Ciências Sociais aplicadas em revista*, 6(11).
- Berg, M. (2001). Implementação de sistemas de informação em organizações de saúde: mitos e desafios. *Revista Internacional de Informática Médica*, 64(2–3), 143–156. [https://doi.org/10.1016/s1386-5056\(01\)00200-3](https://doi.org/10.1016/s1386-5056(01)00200-3)
- Bortolotti, S. L. V., de Sousa Júnior, A. F., & de Andrade, D. F. (2011). *Resistência À Mudança Organizacional: Avaliação de Atitudes e Reações em Grupo de Indivíduos*. VIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/16914129.pdf>
- Breese, R., Sofá, O., & Turner, D. (2020). O papel do patrocinador do projeto e a realização de benefícios: mais do que "apenas fazer o trabalho do dia". *Revista Internacional de Gerenciamento de Projetos*, 38(1), 17-26.
- Bryman, A. (1989). *Métodos de pesquisa e estudos organizacionais*. Londres: Unwin Hyman, Londres.

- Chaves, E. C. J., Oikama, R., Galegale, N. V., & Azevedo, M. M. (2013). *Avaliação da gestão de stakeholders em implantações de projetos de sistemas em serviços*. Gov.Br; Sistemas produtivos: da inovação à sustentabilidade. <http://www.pos.cps.sp.gov.br/files/artigo/file/613/396af91753763c91dd4a9a08e625ffd6.pdf>
- da Silva, B. D. L., & Campos, F. C. (2020) Indústria 4.0 e Sistemas ERP: revisão sistemática da literatura 2009-2019, achados, tendências e aplicações. *X ConBrepro – Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção*.
- de Carvalho, D. E. (2021). Inteligência Competitiva: uma ferramenta de apoio estratégico às empresas brasileiras. *Brazilian Journal of Business*, 3(1), 2-15.
- DePrisco, M. (2022). *Megatendências Globais 2022*. Pmi.org. https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pmi-megatrends-2022.pdf?rev=2fdbcb020c744fd68a62774c5b26e486&sc_lang=temp=pt-BR
- Edmondson, A. C. (2018). *A organização destemida: Criando segurança psicológica no local de trabalho para aprendizagem, inovação e crescimento*. John Wiley e Filhos.
- Edmondson, A. C., & Besieux, T. (2021). Reflexões: Voz e Silêncio nas Conversas no Local de Trabalho. *Journal of Change Management*, 21(3), 269-286. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1928910>
- 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>
- Gallo, A. (2023). O que é segurança psicológica. *Harvard Business Review*.
- Ge, Y. (2020). Segurança psicológica, voz dos funcionários e engajamento no trabalho. *Social Behavior and Personality: uma revista internacional*, 48(3), 1-7.
- Gomes, M. B., Pazeto, A. B. de O., Tractenberg, L. E. F., & Pinheiro Junior, L. P. (2017). Gestão de Stakeholders no gerenciamento de projetos: casos múltiplos sob a luz do PMBOK. *South American Development Society Journal*, 3(07), 158. <https://doi.org/10.24325/issn.2446-5763.v3i7p158-173>
- Gomez, S., Ballard, G., Arroyo, P., Hackler, C., Spencley, R., & Tommelein, I. D. (2020). Lean, segurança psicológica e qualidade baseada em comportamento: foco nas pessoas e entrega de valor. *Diretor*, 2, 1103-5968.
- Hiatt, J. (2006). ADKAR: Um Modelo para a Mudança nos Negócios, no Governo e na nossa Comunidade. Pesquisa Prosci. <https://store.prosci.com/adkar-a-model-for-change-en.html>
- Holten, A.L., Hancock, G.R. e Bøllingtoft, A. (2020), "Estudando a importância da liderança de mudança e da gestão da mudança em demissões, fusões e fechamentos", *Decisão de Gestão*, 58(3), 393-409. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2017-0278>
- Kaminski, J. (2022). Teoria aplicada à informática – O Modelo Prosci ADKAR. Editorial. *Revista Canadense de Informática em Enfermagem*, 17(2).
- Kim, S., Lee, H., & Connerton, T. P. (2020). Como a segurança psicológica afeta o desempenho da equipe: papel mediador da eficácia e do comportamento de aprendizagem. *Fronteiras da Psicologia*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01581>
- Kostopoulos, K. C., & Bozionelos, N. (2011). Aprendizagem exploratória e exploratória em equipe: segurança psicológica, conflito de tarefas e desempenho em equipe. *Gestão de Organização de Grupo e Organização*, 36(3), 385-415. <https://doi.org/10.1177/1059601111405985>
- Lima da Silva, B. D., & Celso de Campos, F (2020). Indústria 4.0 e Sistemas ERP: revisão sistemática da literatura 2009-2019, achados, tendências e aplicações.

- Maas, J.-B., van Fenema, P. C., & Soeters, J. (2016). ERP como inovação organizacional: usuários-chave e gestão transfronteiriça do conhecimento. *Revista de Gestão do Conhecimento*, 20(3), 557–577. <https://doi.org/10.1108/jkm-05-2015-0195>
- Magalhães, M. C. R., Jordão, F., & Costa, P. (2022). O papel mediador das condições de trabalho percebidas e da liderança em segurança na relação entre cultura de segurança e desempenho em segurança: um estudo de caso em uma construtora portuguesa. *Análise Psicológica*, 40 (1), 81-99.
- Mattos, L. K. (2002). As mudanças organizacionais e seus gestores nas empresas na era da informação. Fgv.Br.Mattos, L. K. (2002).
- Melo Júnior, H. G., Duarte, A. M., Schiehl, E. F., Souza, J. F., & Andrade Filho, M. A. S. de. (2024). A dinâmica da implementação de sistemas erp e seu impacto na análise de negócios. *Revista Ibero-Americana De Humanidades, Ciências E Educação*, 10(4), 1695–1701. <https://doi.org/10.51891/rease.v10i4.13721>
- Mento, A., Jones, R., & Dirndorfer, W. (2002). *Um processo de gestão da mudança: fundamentado na teoria e na prática*. *Jornal de Gestão da Mudança*, 3(1), 45–59. <https://doi.org/10.1080/714042520>
- Neto, C., & de Oliveira, G. (2021). Avaliação das dificuldades enfrentadas em projetos ERP sob a perspectiva do analista de implantação.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Segurança psicológica: Uma revisão sistemática da literatura. *Revisão da Gestão de Recursos Humanos*, 27(3), 521-535.
- Ouieme, S. O. U. R. (2023). Catalisando o Sucesso: Navegando na Transformação Digital com Estratégias Eficazes de Gestão de Mudanças. *Mudança*, 5(4), 369-380.
- Perides, M. P. N., de Vasconcellos, E. P. G., & Vasconcellos, L. (2020). A gestão de mudanças em projetos de transformação digital: estudo de caso em uma organização financeira. *Revista de Gestão e Projetos*, 11(1), 54-73.
- Pieterse, J. H., Caniëls, M. C. J., & Homan, T. (2012). Discursos profissionais e resistência à mudança. *Revista de Gestão da Mudança Organizacional*, 25(6), 798–818. <https://doi.org/10.1108/09534811211280573>.
- PMI (2012). *PMBOK. 5a. Ed.*: Project Management Institute.
- PMI (2021). *Além da Agilidade. Pulse of the Profession® Report*, Project Management Institute, Recuprado em 05 de maio de 2104 de: https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thoughtleadership/pulse/pmi_pulse_2021.pdf
- Prosci (2023). *Melhores Práticas em Gestão de Mudanças*. 12a. Ed.: Sumário Executivo
- Quansah, P. E., Zhu, Y., & Guo, M. (2023). Avaliar os efeitos da liderança em segurança, do engajamento dos funcionários e da segurança psicológica no desempenho de segurança. *Revista de pesquisa de segurança*, 86, 226-244.
- Ribeiro, I. C., & de Araujo, J. B. (2023). Competências coletivas nos projetos da área de tecnologia da informação: uma revisão sistemática da literatura. *Revista de Gestão e Projetos*, 14(1), 219-271.
- Rocha, M. D. O. (2024). Segurança psicológica como fator motivador de trabalhadores da saúde.
- Saetren, G. B., & Laumann, K. (2017). Teorias de gestão da mudança organizacional e segurança – Uma revisão crítica. *Monitor de Ciência da Segurança*, 20(1), 1-10.
- Sanchez, W. (2020). *Gestão da mudança*. Editora Senac São Paulo.
- Santos, P. F. C. (2023). *O impacto da implementação e manutenção de um erp* (Doctoral dissertation).
- Shen, Y., Tuuli, M. M., Xia, B., Koh, T. Y., & Rowlinson, S. (2015). Rumo a um modelo de formação de clima de segurança psicológica na gestão de projetos de construção. *Revista*

- Internacional de Gerenciamento de Projetos*, 33(1), 223–235.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.04.009>
- Silva, L. W. (2000). Análise de stakeholders: uma prática fundamental de projetos bem-sucedidos. Artigo apresentado no Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, Houston, TX. Newtown Square, PA: Instituto de Gerenciamento de Projetos.
- Soares, P. F., Cerqueira, C.F. M., & Lacerda, D. P. (2016). Implantação da Mudança Organizacional: Proposta de Artefato a partir de uma Aplicação em uma Instituição do Setor de Imunobiológicos. *Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS*, 13(4), 345–362. <https://doi.org/10.4013/base.2016.134.06>
- Thekkekara, J. V. (2023). Gestão da Mudança: Um levantamento da literatura com vista à análise das vantagens do modelo ADKAR. *Revista RGUHS de Ciências da Saúde Aliadas*, 3(2).
- Wang, G. G., & Sol, J. Y. (2012). Gestão de mudanças. In *A Enciclopédia da Gestão de Recursos Humanos* (pp. 103-106). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118364741.ch17>
- Watt, A., Barron, M., Barron, A., Palmer, E., & Solera, J. (2014). Gestão de Stakeholders. In *Gerenciamento de Projetos*. BCcampus. <https://opentextbc.ca/projectmanagement/>
- Worley, C. G., & Mohrman, S. A. (2014). O gerenciamento de mudanças está obsoleto? *Dinâmica Organizacional*, 43(3), 214–224.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2014.08.008>
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso-: Planejamento e métodos*. Bookman editora.
- Zada, M., Khan, J., Saeed, I., & Zada, S. (2024). Empoderando a Sustentabilidade: Desvendando o Papel Crucial da Segurança Psicológica na Eficácia de Projetos por meio de Práticas Sustentáveis de Gerenciamento de Projetos. *Pesquisa*, <https://doi.org/10.1234/re.v9.i1.01>