UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

SUEDINA PENHA STOFEL DE SOUZA

A SEGURANÇA PSICOLÓGICA NA GERAÇÃO DE IDEIAS NO AMBIENTE DE TRABALHO

VITÓRIA
2024

SUEDINA PENHA STOFEL DE SOUZA

A SEGURANÇA PSICOLÓGICA NA GERAÇÃO DE IDEIAS NO AMBIENTE DE TRABALHO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.
Orientador: Prof. Dr. César Augusto Tureta de Morais.

VITÓRIA
2024

Ficha catalográfica disponibilizada pelo Sistema Integrado de Bibliotecas - SIBI/UFES e elaborada pelo autor

---

Souza, Suedina Penha Stofel de, 1976-

S719s A segurança psicológica na geração de ideias no ambiente de trabalho / Suedina Penha Stofel de Souza. - 2024.

119 p. : il.

Orientador: César Augusto Tureta de Morais.

Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. quadro 1: partcicipantes da pesquisa. 2. quadro 2: categorias e subcategorias. I. Morais, César Augusto Tureta de. II. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 65

SUEDINA PENHA STOFEL DE SOUZA

A SEGURANÇA PSICOLÓGICA NA GERAÇÃO DE IDEIAS NO AMBIENTE DE TRABALHO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. César Augusto Tureta de Morais
Universidade Federal do Espírito Santo
Orientador

Prof. Dr. Rubens de Araújo Amaro
Universidade Federal do Espírito Santo

Prof.ª Dr.ª Ana Carolina Júlio da Silva Andrade
Fucape Business School

SUÉDINA PENHA STOFEL DE SOUZA

A SEGURANÇA PSICOLÓGICA NA GERAÇÃO DE IDEIAS NO AMBIENTE

DE TRABALHO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (Mestrado) da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) como requisito parcial para obtenção do título de Mestra em Administração.

Aprovada em 26 de junho de 2024.

[assinatura digital]
Prof. Dr. César Augusto Tureta de Morais
PPGADM/UFES - Orientador

[assinatura digital]
Prof. Dr. Rubens de Araújo Amaro
PPGGP/UFES - membro interno

[assinatura digital]
Profª Drª Ana Carolina Júlio da Silva Andrade
FUCAPE - membro externo

Documento assinado digitalmente conforme descrito no(s) Protocolo(s) de Assinatura constante(s) neste arquivo, de onde é possível verificar a autenticidade do mesmo.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

PROTOCOLO DE ASSINATURA

O documento acima foi assinado digitalmente com senha eletrônica através do Protocolo Web, conforme Portaria UFES nº 1.269 de 30/08/2018, por
CESAR AUGUSTO TURETA DE MORAIS - MATRÍCULA 2059767
Membro - Colegiado do Programa de Pós-graduação em Administração
Em 26/06/2024 às 19:00

Para verificar as assinaturas e visualizar o documento original acesse o link:
https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/944409?tipoArquivo=O

Documento assinado digitalmente conforme descrito no(s) Protocolo(s) de Assinatura constante(s) neste arquivo, de onde é possível verificar a autenticidade do mesmo.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

PROTOCOLO DE ASSINATURA

O documento acima foi assinado digitalmente com senha eletrônica através do Protocolo Web, conforme Portaria UFES nº 1.269 de 30/08/2018, por
RUBENS DE ARAUJO AMARO - MATRÍCULA 1998967
Membro - Colegiado do Programa de Pós-graduação em Administração
Em 27/06/2024 às 11:29

Para verificar as assinaturas e visualizar o documento original acesse o link:
https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/944668?tipoArquivo=O

Documento assinado digitalmente
ANA CAROLINA JULIO DA SILVA ANDRADE
Data: 05/07/2024 15:16:52-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Documento assinado digitalmente conforme descrito no(s) Protocolo(s) de Assinatura constante(s) neste arquivo, de onde é possível verificar a autenticidade do mesmo.

AGRADECIMENTO

Enfim, cheguei em um momento muito esperado e confesso que, por vezes, pensei que não conseguiria chegar até aqui. A Deus devo tudo; sem Ele nada do que fiz seria possível. Foi Ele que primeiramente permitiu meu ingresso e me sustentou durante todo o processo de aprendizagem. Deus colocou pessoas incríveis em meu caminho para me instruir. Agradeço ao professor César Tureta, meu orientador. Faltam palavras para descrever a relação que construímos. Você foi essencial na condução desse processo. Lembro-me de suas palavras dizendo: *'o legal é curtir o processo'*.

Naquele momento, minha imaturidade me impediu de compreender plenamente, mas ao longo do caminho, com seus direcionamentos, sua postura, seriedade e uma abordagem espetacular, nunca me falou e nem escreveu palavras que me desmotivassem. Ao contrário, suas colocações eram sempre respeitosas e instrutivas. Sua postura me motivou a dar o meu melhor. Hoje posso dizer que cresci em conhecimento e aprendi a curtir essa jornada. Portanto, muito obrigado.

A cada professor, agradeço o conhecimento repassado, pude crescer com seus ensinamentos. Vocês marcaram uma etapa da minha vida. Muito obrigado, Alfredo, Juliana, Kátia, Flávia, Bruno e Priscila.

Claro, não foi fácil e, por vezes, pensei em desistir, mas Deus também colocou em minha vida, aquele que foi e é o meu porto seguro: meu marido, Rodrigo Costa, que nunca me deixou desanimar e sempre acreditou que eu conseguiria.

Aos meus pais, agradeço muito pelas orações. Sei que oraram por mim e peço desculpas pelas ausências que foram necessárias.

Agradeço aos alunos que ingressaram comigo, especialmente ao Leôni com quem muitas vezes formei parcerias na apresentação de trabalhos, e Geovani pelas conversas que dividimos as dúvidas. Aos colegas de outras turmas, Henrique e Franciele, nossas conversas e risadas foram muitas. Aos meus colegas de trabalho e à minha coordenadora, agradeço o suporte sempre que precisei.

Agradeço aos membros da Banca de Defesa por participarem desse momento de minha vida. Muito obrigado, Professor Rubens Amaro, Professora Ana Carolina Júlio.

Deus tornou tudo possível.

RESUMO

As pesquisas sobre a criatividade e segurança psicológica têm demonstrado sua importância no desenvolvimento do trabalho em equipe, destacando como diversos fatores podem contribuir ou inibir a geração e implementação das ideias na resolução de problemas. Apesar de estudos recentes abordarem sobre esses aspectos, ainda é necessário compreender como os membros da equipe se influenciam no processo criativo. Para preencher essa lacuna, o estudo visou compreender a contribuição da segurança psicológica considerando a etapa inicial da criatividade, a geração de ideias, bem como a troca de ideias na equipe de trabalho. O embasamento teórico apoia-se nos estudos que tratam de criatividade e segurança psicológica, formando um conteúdo robusto para análise dos dados obtidos. Para alcançar esse propósito, conduziu-se um estudo empírico no setor do bloco obstétrico de um hospital público, acompanhando a rotina da equipe de trabalho. A coleta de dados envolveu observação participante e entrevistas com 24 membros da equipe multiprofissional, incluindo médicos obstetras, anestesistas e neonatologista, residentes de obstetrícia, enfermeiros e técnicos em enfermagem. Os resultados destacam os desafios de interconexão profissional, mostrando a necessidade de manter o clima de segurança psicológica modificado por mudança dos membros da equipe e rotatividade dos residentes, impactando negativamente a interação da equipe. Ademais, o tempo de convivência dos residentes com a equipe favorece a construção de confiança. Além disso, a falta de segurança psicológica foi perceptível tanto entre os membros da equipe quanto em lideranças, evidenciada por dificuldades de comunicação e aceitabilidade das ideias pelos residentes. Os achados ainda revelam conflitos interpessoais, comunicação ineficaz, ocultamento e desvalorização das ideias. Estes contextos revelaram a importância da capacitação das lideranças para poderem minimizar os aspectos negativos dos desafios de interconexão profissional, e aproveitar de maneira benéfica essa inserção anual dos residentes como novos componentes da equipe trazendo novas ideias.

Palavras-chave: geração e troca de ideias; segurança psicológica; equipe de trabalho.

ABSTRACT

Research on creativity and psychological safety has demonstrated its importance in the development of teamwork, highlighting how various factors can contribute to or inhibit the generation and implementation of ideas in problem solving. Although recent studies address these aspects, it is still necessary to understand how team members influence each other in the creative process. To fill this gap, the study aimed to understand the contribution of psychological safety considering the initial stage of creativity, the generation of ideas, as well as the exchange of ideas within the work team. The theoretical basis is based on studies that deal with creativity and psychological safety, forming robust content for analyzing the data obtained. To achieve this purpose, an empirical study was conducted in the obstetric unit of a public hospital, following the routine of the work team. Data collection involved participant observation and interviews with 24 members of the multidisciplinary team, including obstetricians, anesthesiologists and neonatologists, obstetrics residents, nurses and nursing technicians. The results highlight the challenges of professional interconnection, showing the need to maintain a climate of psychological safety modified by changes in team members and resident turnover, negatively impacting team interaction. Furthermore, the amount of time residents spend with the team helps build trust. Furthermore, the lack of psychological safety was noticeable both among team members and leaders, evidenced by difficulties in communication and acceptability of ideas by residents. The findings also reveal interpersonal conflicts, ineffective communication, hiding and devaluation of ideas. These contexts revealed the importance of training leaders to be able to minimize the negative aspects of professional interconnection challenges, and make beneficial use of this annual insertion of residents as new team members bringing new ideas.

Keywords: generation and exchange of ideas; psychological safety; work team.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 14

2 REFERENCIAL TEÓRICO 20

2.1 PROCESSO CRIATIVO 20

2.2 CONCEITUANDO SEGURANÇA PSICOLÓGICA 26

2.3 LIDERANÇA, GERAÇÃO DE IDEIAS E SEGURANÇA PSICOLÓGICA 33

3 PERCURSO METODOLÓGICO 41

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA 41

3.2 DEFINIÇÕES DO CAMPO DE PESQUISA 43

3.3 PRODUZINDO DADOS 45

3.3.1 Observação participante 45

3.4 ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS 47

3.5 TRATAMENTO DOS DADOS 50

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS 56

4.1 DESAFIOS NA INTERCONEXÃO PROFISSIONAL 56

4.1.1 Conflitos interpessoais: separação 62

4.1.2 Comunicação entre os membros da equipe 67

4 .2 OPORTUNIDADES PERDIDAS NA GERAÇÃO E TROCA DE IDEIAS 71

4.3 ‘O DESEJO DE SER OUVIDO’ 77

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 87

5.1 A SEGURANÇA PSICOLÓGICA NA GERAÇÃO E TROCA DE IDEIA 88

5.1.1 Compreendendo os desafios da falta de segurança psicológica 90

5.2 A IMPORTÂNCIA DAS AÇÕES DA LIDERANÇA PARA EQUIPE 96

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS 102

REFERÊNCIAS 106

APÊNDICE A – Termo de consentimento livre e esclarecido 114

APÊNDICE B – Roteiro de observação.....117

APÊNDICE C – Roteiro de entrevista – bloco A.....118

APÊNDICE D – Roteiro de entrevista – bloco B.....119

PRÓLOGO

Antes de iniciar a leitura desta dissertação, eu convido você, caro(a) leitor(a), a compreender um pouco mais sobre quem sou e quais os motivos que imperaram na busca por respostas. Sou uma profissional da saúde, possuo formação técnica e Graduação em Enfermagem. Tive a oportunidade, ao longo de minha carreira profissional, de atuar em diferentes seguimentos inerentes à profissão. Nesse processo de crescimento profissional, experimentei diversas perspectivas sobre o que será argumentado, inclusive, eu pude vivenciar no cotidiano de trabalho diferentes atitudes de silenciamento por pessoas tanto da categoria profissional que faço parte quanto de outras categorias que se relacionam.

Posso adiantar que, independentemente da formação profissional, presenciei a perda de oportunidades, as falas não foram expostas, as ideias que contribuiriam nem foram anunciadas, as dúvidas e incertezas permaneceram e, suponho que o objetivo final do que se pretendia não foi alcançado em sua totalidade. Não posso concluir essa suposição, mas fico intrigada se, com todas as colocações acima, não poderia ter alcançado um melhor desempenho para todos os envolvidos se existisse a participação. Imagine comigo, será que um fluxo de trabalho não poderia ter sido mais bem executado com outras ideias? Afinal, se, por acaso, a ausência de participação não existisse e se todos, na verdade, contribuíssem para o objetivo final ser atingido, qual seria o resultado?

Confesso que acredito que diferentes motivos podem influenciar essa ausência de participação, e antes do conhecimento do fenômeno em estudo que será abordado adiante, eu particularmente senti medo, incerteza de aceitação e não desejei me expor. Embora, percebendo em algumas reuniões que o direcionamento apresentado tinha falhas que dificultariam a execução e a adesão, me mantive em silêncio. O que não sabia era que todas essas colocações, medo de exposição, rejeição e o silêncio, fazem parte de estudos e que as minhas percepções pessoais não eram unicamente minhas.

Portanto, após ser apresentada ao tema segurança psicológica, percebi que os estudos desenvolvidos argumentam e descrevem sobre os aspectos relatados até aqui, existindo ainda a necessidade de aprofundamento de conhecimento sobre esse fenômeno. Assim, agora que conheceu um pouco mais do que me levou nesse direcionamento, contarei sobre a escolha do local e o motivo pelo qual o campo de

pesquisa é em um hospital, especificamente em uma maternidade. É claro que poderia dizer que é por conveniência, pois trabalho na instituição, mas não é apenas isso. Afinal, eu trabalho em horário noturno e a pesquisa ocorreu em horário diurno e não se desenvolveu no setor em que atuo.

Na verdade, o hospital é um local em que há elementos que, conforme os autores descritos ao longo do trabalho, apresentam características de incerteza, volatilidade, imprevistos e uma interdependência dos profissionais. Essas características de alguma forma influenciam na geração de ideias. E na maternidade, não é diferente, uma vez que cada usuário demanda condutas individualizadas. A maternidade possui setores distintos, e especificamente o estudo se delimita para o setor da maternidade onde existe maior possibilidade de intercorrências e interações entre os membros da equipe, local onde ocorre tanto parto normal quanto cesarianas.

Portando, me encantei ao ser apresentada ao tema segurança psicológica e ao ler artigos que descrevem cenas do meu cotidiano. Isso gerou em mim um sentimento de alegria por saber que existem estudos caminhando nessa direção, construindo saberes.

Considerando o descrito, surgiu a necessidade de ampliar o conhecimento e a compreensão sobre o fenômeno da segurança psicológica, tendo como elemento conjunto a etapa inicial da criatividade, a geração de ideias, bem como a troca de ideias em uma equipe de trabalho.

Espero ter aguçado sua curiosidade para continuar a leitura e conhecer os frutos desta pesquisa que, embora tenha sido realizada em um ambiente específico – hospitalar, seus resultados podem ser úteis e replicáveis para qualquer ambiente de trabalho.

1 INTRODUÇÃO

A criatividade desempenha um papel inegável nas organizações, surgindo soluções inéditas e úteis por meio dela (Amabile; Kramer, 2013). Resultante de uma combinação de fatores individuais (Ward; Kolomyts, 2019), e coletivos, tais como a geração de ideias, resolução de problemas, comunicação e colaboração em equipe (Amabile,1988; Hargadon; Bechky, 2006; Gilson *et al*., 2015). Por meio de processos sociais e cognitivos de equipe, há interação e compartilhamento conjunto de informações, oportunizando que os membros da equipe se envolvam e contribuam na resolução dos problemas (Reiter-Palmon *et al*., 2012).

Porém, no ambiente de trabalho existem diferentes elementos que podem promover ou inibir a geração de ideias, entre eles, os relacionamentos interpessoais e lideranças (Amabile; Pratt, 2016; Amabile, 2017). Esses relacionamentos construídos no ambiente de trabalho vivenciam modificações, membros de equipes em diversas áreas têm buscado atuar colaborativamente (Edmondson; Lei, 2014; Edmondson; Bransby, 2023).

A colaboração entre os membros da equipe é extremamente importante no processo criativo, pois as trocas de ideias e informações contribuem para a geração de ideias criativas (Paulus *et al*., 2012). Entretanto, pessoas criativas se expõem ao tentar construir algo novo, sem garantia de sucesso (Munford *et al.,* 2002). O medo de ser exposto é um fator crucial que dificulta a participação (Edmondson, 2020).

A segurança psicológica é compreendida como um clima no qual os membros da equipe têm a liberdade de se expressar, falar sobre seus anseios, expor suas ideias, opiniões e divergências, ou seja, agirem com naturalidade, sem receios de serem expostos, punidos ou não aceitos (Edmondson,1999; 2020). E assim, quando os problemas ou situações difíceis podem ser expostos, ou discutidos e existe liberdade para tentar corrigi-los, a geração de ideias criativas acontece com maior facilidade (Afshar *et al*., 2020).

A busca por compreender o fenômeno da segurança psicológica em equipes aumentou no âmbito gerencial, consideravelmente, após a publicação feita por Charles Duhigg sobre o projeto Aristóteles na revista *New York Times,* em fevereiro de 2016. Tal projeto foi desenvolvido por cinco anos na empresa *Google*, em que

inicialmente se estudava as características de equipes bem-sucedidas, regras e comportamentos que os componentes da equipe cumpriam inconscientemente, sem manuais (Duhigg, 2016; Edmondson, 2020).

Por meio de artigos científicos, entre eles o estudo realizado por Edmondson em 1999, os pesquisadores responsáveis pelo projeto Aristóteles obtiveram o conhecimento sobre o tema segurança psicológica e, assim, a segurança psicológica foi o mais evidente, entre os elementos encontrados, na pesquisa realizada na empresa *Google* (Rozovsky, 2015; Duhigg, 2016; Edmondson, 2020).

Portanto, equipes com um clima de segurança psicológica possuem maior facilidade de comunicação contribuindo na resolução de problemas (Edmondson, 2020). E, para solucionar os problemas com maior eficiência, pode existir uma dependência do compartilhamento do conhecimento em equipe (Carmeli; Brueller; Dutton, 2009) No entanto, pessoas por insegurança podem ter atitudes nas quais não compartilhem o conhecimento em equipe ou com sua liderança, e para que esse compartilhamento de conhecimento ocorra é necessário um clima que facilite a comunicação (Bresman; Edmondson, 2022). A segurança psicológica se apresenta como um facilitador na colaboração mútua (Edmondson, 2019; 2020; Edmondson; Bransby, 2023).

Diferentemente, o ocultamento das ideias pode causar prejuízos individuais e coletivos, estudos mostram que ideias não expostas deixaram de contribuir no tratamento médico ou no manejo de conserto de uma máquina, essas ações podem acontecer tanto entre os membros da equipe quanto entre esses e suas lideranças (Milliken *et al*., 2003; Siemsen *et al*., 2009; Edmondson, 2020). Porém, na existência de segurança psicológica, as pessoas se sentem mais livres para expor suas ideias, opiniões, divergências e se engajar na resolução de problemas nas organizações (Nowak, 2022).

Quando as organizações e as lideranças proporcionam um ambiente favorável no qual os funcionários sintam um clima de segurança psicológica, isso os permite se engajar sem medo (Afshar *et al*., 2020; Mehmood *et al*., 2022). A segurança psicológica pode minimizar falhas ou eventos adversos e o falar sem medo pode ser um caminho para maximizar essa construção (Edmondson, 2019). No entanto, quando as pessoas se esforçam para serem criativas no trabalho, experimentam várias emoções que podem influenciá-las, tornando necessário compreender melhor o que contribui para a

geração de ideias criativas por meio de estudos que identifiquem aspectos relacionados à pessoa – psicológicos e ambientais (Amabile, 2017).

Essas emoções e experiências anteriores levaram uma enfermeira a silenciar-se e não sugerir ao médico o uso de um medicamento, por medo de ser repreendida. Afinal, já havia vivenciado tal situação em outra ocasião (Edmondson, 2020). Segundo Tucker e Edmondson (2003), o ambiente hospitalar é complexo e possui características similares a outras organizações, especialmente, em relação à prestação de serviços e as complexidades envolvidas, tais como, os desafios da influência do tempo de atendimento, mudanças de condutas, incertezas e necessidade de insumos de terceiros. Um ambiente complexo, incerto, ambíguo e passível de mudanças nas condutas representa desafios, mas também é um contexto propício para estimular a geração de ideias criativas (Edmondson, 2020). Segundo Parker e Du Plooy (2021), a comunicação é importante para a exposição e troca de ideias geradas, e um clima de segurança psicológica facilita esse compartilhamento.

Diante do exposto, observa-se que o silêncio e ausência de participação podem ocorrer e isso, não favorece o compartilhamento do conhecimento. Assim, pesquisadores têm se dedicado a desenvolver pesquisas que busquem compreender a criatividade, bem como a segurança psicológica por meio de estudos teóricos e empíricos em diferentes perspectivas, que contribuem para o conhecimento sobre essa temática (Amabile,1988; Anderson *et al.*, 2014; Perry-Smith; Mannucci, 2017; Byron *et al*., 2023).

Esses estudos têm como objetivos compreender a criatividade em relação ao apoio da liderança (Amabile, 2004; Caniëls, 2019; Mehmood *et al*., 2021; Maliakkal *et al.,* 2022; Li *et al*., 2022), ao compartilhamento do conhecimento (Zhang *et al*., 2019; Mehmood *et al*., 2021), aos relacionamentos interpessoais (Munford *et al*., 2002; Paulus *et al*., 2012; Zhu *et al*., 2018), a importância da segurança psicológica na criatividade (Jha, 2019; Chen; Lu *et at*., 2020; Edmondson, 2020; Yang *et al*., 2021; Nowak, 2022), e a geração de ideias (Baer, 2012; Afshar *et al*., 2020; Ng *et al*., 2022; Cerne *et al*., 2022).

Apesar de os estudos anteriores terem demonstrado a importância da criatividade e da segurança psicológica, ainda é essencial aprofundar esse conhecimento sob diferentes perspectivas. Cerne *et al*. (2022) argumentam haver uma necessidade de condução de estudos que busquem compreender como os membros da equipe podem

se influenciar mutuamente nas diferentes fases do processo criativo. A geração de ideias é reconhecida como a fase inicial da criatividade (Amabile, 1988; Perry-Smith; Mannucci, 2017). Portanto, o propósito dessa pesquisa visou preencher essa lacuna considerando o fenômeno da segurança psicológica nessa fase inicial da criatividade, a geração de ideias. Nesse sentido, esta pesquisa se concentrou na geração de ideias não se preocupando com o conteúdo específico das ideias geradas, mas sim com a segurança psicológica no processo de exposição dessas ideias.

Estudos demonstram que as organizações podem apoiar as atividades criativas ao estimular as pessoas a assumirem riscos, ao valorizar e incentivar a geração e troca de ideias criativas, e ao aprender e aperfeiçoar por meio dos erros (Cai *et al*., 2022; Ng *et al*., 2022). No entanto, as pessoas valorizam suas imagens, não querem se expor e não compartilham suas ideias ou incertezas com os membros de suas equipes, nem com suas lideranças, por medo de serem vistas como incompetentes ou serem rejeitadas (Kirtchuk *et al*., 2021; Johnson; Leech, 2022).

Assim, com base nas discussões desenvolvidas até o momento, surgiu a necessidade de responder à seguinte pergunta de pesquisa que orientou a construção deste trabalho: Como a segurança psicológica contribui na geração e troca de ideias em uma equipe de trabalho?

Para responder ao problema de pesquisa estabelecido, o presente estudo teve como objetivo geral **compreender a contribuição da segurança psicológica na geração e troca de ideias em uma equipe de trabalho.** E, para alcançar essa meta, buscou-se executar os seguintes objetivos específicos: (1) identificar os principais elementos que compõem a segurança psicológica na equipe (2) descrever a percepção compartilhada pela equipe sobre a relação entre os membros e entre os membros e a liderança imediata (3) entender como a segurança psicológica influência na geração e troca de ideias; (4) analisar a contribuição da liderança na construção de um ambiente na equipe favorável à segurança psicológica; e, (5) analisar as consequências da ausência de segurança psicológica para a geração e troca de ideias na equipe.

A escolha do local e dos participantes deste estudo se justifica por apresentar características propícias para o desenvolvimento da pesquisa. O ambiente hospitalar, em particular o bloco obstétrico, foi visualizado como um campo fértil para investigar a geração e troca de ideias entre os membros da equipe, considerando o fenômeno

da segurança psicológica nesse contexto. A natureza complexa e interdependente das atividades desenvolvidas por esses profissionais e a necessidade de colaboração e comunicação contemplam elementos importantes para o desenvolvimento do estudo.

Os participantes da pesquisa englobam uma equipe diversificada composta por profissionais médicos, obstetras, anestesistas e neonatologista, que no desenvolvimento do trabalho ensinam aos residentes. Nesse estudo, ainda se incluem os médicos residentes em formação prática de especialização em obstetrícia e a equipe de enfermagem de nível superior e médio. Esses profissionais compõem conjuntamente a equipe de trabalho do setor do bloco obstétrico.

Adicionalmente, a maioria dos estudos desenvolvidos sobre segurança psicológica se concentraram no desenvolvimento de pesquisas quantitativas, utilizando a escala desenvolvida por Edmondson em 1999, sendo cruciais novos estudos com outras metodologias para aprofundar o conhecimento sobre o fenômeno (Edmondson; Lei, 2014; Newman *et al.,* 2017; Edmondson; Bransby, 2023). Além disso, há uma necessidade de evidenciar a segurança psicológica em diferentes culturas (Edmondson; Lei, 2014; Edmondson; Bransby, 2023).

Ramalho e Porto (2021), destacam a ausência de estudos que avaliem a percepção de segurança psicológica da equipe adaptada ao contexto brasileiro, com base nesta constatação, conduziram um estudo quantitativo utilizando a escala desenvolvida por Edmondson em 1999, visando adaptá-la e testá-la em práticas organizacionais. Além disso, para o desenvolvimento desta pesquisa, considerou-se a escassez de estudos em diferentes culturas e a necessidade de pesquisas com abordagem qualitativa, buscando ampliar o conhecimento na área.

Nesse sentido, essa pesquisa utilizou-se da abordagem qualitativa, que oportuniza uma compreensão da realidade no contexto social e oferece a construção de uma visão interpretativa por meio de informações detalhadas provenientes do contexto social no qual se desenvolve (Creswell, 2007). A produção dos dados foi desenvolvida por observação participante, totalizando 110 horas em campo e 24 entrevistas semiestruturadas. Na observação participante, o pesquisador cria vínculo e interage com os sujeitos da pesquisa, enquanto ainda mantém seu papel de pesquisador, sendo assim reconhecido (Angrosino, 2007). Complementando a produção dos dados, as entrevistas possibilitaram explorar as percepções dos sujeitos da pesquisa

sobre o fenômeno em estudo, permitindo uma compreensão mais aprofundada de suas experiências (Creswell, 2007).

Para análise e interpretação dos dados, utilizou-se a técnica de codificação proposta por Glaser e Strauss (2006) e, Corbin e Strauss (1990). Essa abordagem de codificação envolve a categorização e organização dos dados em unidades significativas, ao identificar temas, padrões e relações entre os dados coletados.

Assim, visando cumprir os objetivos apresentados, essa pesquisa foi estruturada na seguinte composição. Além da introdução, consta-se o referencial teórico utilizado nas discussões, esse aborda o processo criativo, a segurança psicológica e a liderança. Dando seguimento, apresenta-se o percurso metodológico seguido no desenvolvimento da pesquisa. Posteriormente, os resultados e discussões dos achados com base na fundamentação teórica. E por fim, as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PROCESSO CRIATIVO

Segundo Schoen (2015), a conceituação de criatividade existe desde a década de 1950 e foi realizada por Barrron, sendo então, desenvolvida ao longo dos anos, por diversos outros autores que sustentam a definição da criatividade como geração de novas ideias, produtos, processos e procedimentos necessários visando solução de problemas (Amabile,1988; Nembhard; Edmondson, 2006; Zhang; Gheibi, 2015).

Amabile (1988) demostrou, através do modelo componencial de criatividade, alguns elementos fundamentais para a criatividade do indivíduo. No entanto, esse modelo, apesar de ser extremamente utilizado como referência para criatividade e inovação, foi revisitado e novos elementos incluídos para abranger uma dinamicidade do processo criativo (Amabile; Pratt, 2016). A criatividade abrange diversas situações, como novos produtos, novos procedimentos, novas formas de executar um serviço e até mudanças internas em uma organização (Amabile,1988).

A criatividade pode ser compreendida tanto ao nível individual quanto ao de um grupo reduzido de pessoas que trabalham juntas na geração de ideias (Amabile,1988). No entendimento de Hargadon e Bechky (2006), em alguns momentos a ideia inicial pode surgir de uma única pessoa, mas em determinadas situações podem, também, surgir no contexto coletivo, com a integração do conhecimento individual, ou com a inclusão das experiências anteriores dos membros da equipe que as ideias criativas são afloradas. A geração de ideias pode depender do conhecimento individual de cada membro da equipe, e a contribuição pessoal proveniente do acúmulo do conhecimento pode impulsionar o surgimento de novas ideias (Zhang *et al*., 2019).

Nas equipes que se destacam melhor nas organizações, as ações dos membros da equipe envolvem um processo de armazenamento de conhecimento, experiências e habilidades (Harvey *et al*., 2019). Para Bresman e Edmondson (2022), em equipes que possuem diversidade de perspectivas o que se espera é um número maior de ideias e consequentemente um desempenho superior, mas os resultados de pesquisas mostram que a comunicação pode ser um desafio, as diferenças podem gerar conflitos e dificultar a troca de ideias. Entretanto, os conhecimentos para

desenvolver uma tarefa, as habilidades adquiridas, o compartilhamento de experiências e as sugestões diversificadas para a conclusão são benéficos para fomentar a geração de ideias criativas e aperfeiçoar o trabalho em equipe desenvolvido nas organizações (Gonzalez-Mulé *et al*., 2020).

Em quase todas as organizações, o trabalho em equipe visa à resolução de problemas (Amabile; Kramer, 2013). A contribuição coletiva dos membros da equipe facilita a solução desses problemas (Hargadon; Bechky, 2006). Essa colaboração pode acontecer entre os membros da equipe, entre equipes diferentes, entre seus colegas de trabalho mais próximos e entre colaboradores e líderes (Paulus *et al*., 2012).

Paulus e Yang (2000) argumentam que em equipes com maior potencial se evidencia a troca de ideias na geração de ideias criativas para solucionar problemas. E dependendo da complexidade da tarefa, pode ser necessário o compartilhamento de diferentes especialidades ou habilidades (Paulus *et al*., 2012; Edmondson; Bransby, 2023).

Equipes com elevado potencial na geração de ideias criativas apresentam, em sua vivência, elementos como a complexidade do trabalho e a interdependência para executar a tarefa (Bornay-Barrachina; Herrero, 2018; Edmondson; Bransby, 2023). Além dessa interdependência, e diversidades também podem enfrentar desafios devido às mudanças de reconfigurações de seus membros, conforme acontece em equipes hospitalares (Benishek; Lazzara, 2019). Para Somech e Drach-Zahavy (2013), combinar membros da equipe com capacidade criativa elevada, diversidade de conhecimentos e perspectivas de diferentes funções é benéfico para a geração de ideias criativas.

Nesse contexto, o compartilhamento de ideias em grupo por meio da interação pode propiciar o aumento da geração de ideias criativas (Paulus; Yang, 2000). Destacando a importância de se considerar esses fatores ao montar a equipe (Somech; Drach-Zahavy, 2013). A reconfiguração com a inserção de novos membros pode propiciar novas ideias para a equipe (Kessel *et al*., 2012).

Munford *et al*. (2002) afirmam que a geração de ideias criativas não é inerente a apenas alguns locais ou profissões, essa pode ocorrer em qualquer circunstância que requeiram, especialmente em trabalhos complexos. O ambiente hospitalar é um dos locais onde o trabalho é complexo (Johnson; Leech, 2022). A complexidade do

trabalho é um elemento fundamental para o engajamento na geração de ideias criativas (Oldham; Cummings, 1996), sendo essencial que os profissionais contribuam de forma contínua e engajada em seus trabalhos, buscando ativamente soluções para os desafios enfrentados. Assim, a geração de ideias não é inerente apenas às instituições que trabalham com criatividade (Ramalho; Porto, 2021).

Na maioria das organizações, o trabalho em equipe é colaborativo, complexo e a busca por soluções de problemas requer dedicação e engajamento (Amabile; Kramer, 2013; Edmondson; Bransby, 2023). A relação de proximidade promove o engajamento entre os membros da equipe e favorece a geração de ideias criativas (Afshar *et al*., 2020).

Portanto, a geração de ideias criativas pode ser influenciada por aspectos pessoais, por colegas de trabalho e pelo ambiente (Amabile,1988). Os indivíduos tendem a ponderar e acionar mecanismos de justificativa, seja para fomentar a realização de uma tarefa complexa, se engajando na solução dos problemas, ou, para justificar, o não engajamento e a escolha de tarefas mais simples (Schoen, 2015). A motivação é um elemento crucial para desempenho criativo, e pode fazer a diferença na execução de uma tarefa, devido ao engajamento (Amabile,1988; Baer, 2012; Amabile; Kramer, 2013; Amabile; Pratt, 2016).

Fomentar a geração de ideias é útil para a organização (Cerne *et al*., 2022). Munford *et al*. (2002) argumentam que as pessoas precisam de soluções criativas para solucionar problemas e, para isso, o conhecimento se faz necessário. O resgate do conhecimento de situações anteriores pode ser acionado e aplicado para solucionar problemas similares aos atuais (Hargadon; Bechky, 2006).

O desenvolvimento do conhecimento individual e em equipe é primordial para a compreensão do indivíduo, permitindo-lhe experiências de superação de situações desfavoráveis, contratempos e fracassos, transformando-as em oportunidades para geração de ideias criativas e acertos para solução de problemas (Amabile; Pratt, 2016). É importante permitir acertos e falhas nas tentativas para que as pessoas perceberem que podem gerar ideias criativas, arriscar e criar (Caniëls, 2019).

De acordo com Ng *et al*. (2022), é importante para a organização criar ambientes que promovam e incentivem as tentativas dos funcionários, na geração de ideias, que contemplem o fracasso como parte do processo construtivo, favorecendo que essas

novas ideias aconteçam. As pessoas criativas tendem a observar o seu trabalho e dos outros com olhar crítico e a identificar as falhas, buscando corrigi-las e adequá-las (Munford *et al.*, 2002). Para isso, a segurança psicológica proporciona ambiente propício para o aprendizado a partir das falhas (Amabile; Pratt, 2016).

Uma das atitudes que contribui nesta construção é identificar os erros e corrigi-los, e para isso, a busca por outras opiniões, o conhecimento das necessidades dos funcionários e de clientes, bem como a promoção da comunicação podem favorecer um ambiente organizacional propício (Cannon; Edmondson, 2005). Uma cultura na qual a comunicação seja vivenciada como rotina em prol dos objetivos coletivo (Baik; Zierler, 2019).

O ambiente organizacional que contribui para o desenvolvimento criativo deve possuir características que facilite o acesso à informação, autonomia, treinamento, clareza dos objetivos, para que os funcionários poderem se expressar assumindo riscos sem receios de reprovação, e, assim, serem encorajados na geração de novas ideias (Amabile,1988; Amabile; Kramer, 2013; Nembhard; Tucker, 2016; Edmondson, 2020; Choi *et al*., 2021).

Quando a organização promove a geração de ideias criativas em equipes de trabalho, essas tendem a ter um melhor resultado na produção e exposição das ideias (Cerne *et al*., 2022). Fomentar a geração de ideias criativas inclui desenvolver confiança entre os membros da equipe, disponibilidade de informação e uma comunicação ativa (Mehmood *et al*., 2021). Algumas ações podem influenciar na geração de ideias, tais como, favorecer a comunicação a partir de reuniões e a interação positiva entre os membros da equipe (Rosso, 2014).

A qualidade relacional entre os membros da equipe pode favorecer ou desfavorecer a construção de um ambiente seguro e confiável, sendo que, o ambiente favorável é fundamental para gerar ideias criativas e conhecer o que favorece a participação na geração de ideias criativas é essencial (Bornay-Barrachina; Herrero, 2018; Bressman; Edmondson, 2022). As lideranças ao rejeitarem as ideias influenciam na geração de ideias, por diminuir a confiança dos funcionários em sua capacidade e, consequentemente, inibem a sua disposição para compartilhar ideias em outras oportunidades (Ng *et al*., 2022).

As organizações podem contribuir no crescimento individual no ambiente de trabalho, proporcionando treinamento para aperfeiçoar as habilidades de geração de ideias criativas, de relacionamentos interpessoais com ênfase na articulação para expor as ideias e defendê-las (Cerne *et al.*, 2022). Para Amabile (2017), o ambiente de trabalho desempenha um papel fundamental na promoção ou inibição da geração de ideias criativas, possuindo características que podem estimular ou inibir a geração de ideias. Técnicas podem ser realizadas pelas organizações para incentivar as pessoas a trocarem ideias e buscar soluções para os problemas trabalhando em equipe, colaborativamente (Parker; Du Plooy, 2021).

Segundo Schoen (2015), a organização deve contribuir com as pessoas na geração de ideias e soluções criativas, por meio de ambientes que favoreçam o desempenho, explore as qualidades, dê *feedback* positivo e exclua o medo de fracassar. Um ambiente psicologicamente seguro, favorece a geração de ideias criativas e deve permitir tentativas, que contemplem os erros e acertos, minimizando o medo do fracasso (Choi *et al*., 2021). As organizações devem buscar criar uma cultura que aceite os fracassos e os reconheçam como oportunidades para acertos futuros (Cai *et al.*, 2022).

Um ambiente que forneça condições nas quais o funcionário possa cometer falhas e não sofrer danos a sua imagem pessoal ou punições, mediado pela segurança psicológica, favorece a geração de ideias, o compartilhamento e a colaboração mútua, tanto entre colegas de trabalho, quanto entre os seus líderes (Nembhard; Edmondson, 2006; Choi; Ullah; Kang, 2021). As organizações podem criar estratégias que favoreçam a geração de ideias criativas e trocas entre os membros da equipe (Zhang *et al*., 2019).

Assim, para promover o desenvolvimento pessoal no ambiente de trabalho é essencial criar um ambiente psicologicamente seguro, que oportunize treinamento e apoio para vencer o medo e a vergonha inerentes aos erros, que ofereça gratificações, estabeleça regras que facilitem, potencializem e reconheçam a inovação (Schein, 1993). O ideal é que o ambiente de trabalho seja compreendido como um local passível de expressar opiniões, preocupações, erros ou ideias ainda em construção (Edmondson, 2020). No qual, as organizações forneçam treinamento e incentivo para as pessoas exporem suas ideias (Zhang *et al*., 2019).

Algumas organizações podem expressar o anseio de serem criativas, mas não criam medidas necessárias, que contribuam para que as pessoas gerem e exponham suas ideias. Diferentemente, existem organizações que, efetivamente, incentivam a geração de ideias criativas, estabelecendo elementos que encorajem as trocas de ideias (Ng *et al*., 2022).

Quando as pessoas se sentem seguras para exporem suas ideias, falarem sobre seus erros ou expressarem suas preocupações, elas têm a oportunidade de aprender com as situações vivenciadas, tanto aquelas que elas mesmas vivenciaram quanto as experienciadas pelos outros, facilitando que todos aprendam e melhorem sua capacidade (Edmondson,1996; Parker; Du Plooy, 2021).

Amabile e Kramer (2013) argumentam que alguns elementos são importantes para as organizações alcançarem o maior aproveitamento de sua capacidade, entre eles, (1) a criatividade, que se refere a capacidade de gerar e expor ideias novas e úteis; (2) a produtividade, que se baseia na realização efetivo da tarefa com qualidade; (3) o comprometimento, que está interligado com o trabalho, a equipe ou a organização, e, envolve uma persistência na adversidade; e, por fim, (4) o coleguismo, o qual é a ação de apoio aos demais, contribuindo na convivência em equipe. A troca de ideias através da interação dos membros da equipe pode propiciar o aumento da geração de ideias criativas no ambiente de trabalho (Paulus; Yang, 2000; Paulus *et al.*, 2012).

Na geração de ideias, os membros da equipe necessitam se sentir à vontade para expor e trocar ideias entre si, aumentando a diversidade de opções (Zhang *et al*., 2019). Um ambiente aberto à exposição dos pensamentos, sem o medo de penalizações, que impere a comunicação, o respeito às ideias divergentes, contribui na participação de soluções criativas, sendo perceptível para os membros da equipe como uma fonte de orgulho (Rosso, 2014). Divergir de outras opiniões pode ser favorável para ampliar a capacidade de gerar ideias criativas (Xie *et al*., 2022).

Diversos fatores podem influenciar no desenvolvimento de geração de ideias criativas, como o cotidiano desenvolvido no ambiente de trabalho – com sentimentos subjetivos, percepções, emoções, motivações e significado, que abarca sua própria individualidade e o contexto ao redor – colegas, equipe, liderança, envolvendo aspectos positivos e negativos (Amabile; Kramer, 2013; Amabile, 2017). Portanto, o ambiente relacional da equipe, sendo positivo, influência na geração de novas ideias,

no enfrentamento dos desafios e no potencial da qualidade do trabalho (Bornay-Barrachina; Herrero, 2018).

No desenvolvimento criativo, diferentes elementos são importantes, como *feedback,* flexibilidade, compartilhamento das ideias, bom relacionamento interpessoal e apoio da liderança (Perry-Smith; Mannucci, 2017). Em especial, na fase inicial de criação, é importante procurar informações para gerar ideias, sendo benéfico para todas as pessoas envolvidas (Caniëls, 2019). As organizações possuem um papel de criar mecanismos favoráveis que promovam o *feedback*, sem a exposição dos funcionários, contribuindo para a percepção de um clima de segurança psicológica e, consequentemente, promovendo a geração de ideias criativas (Cai *et al*., 2022). Um ambiente favorável, caracterizado por um clima de segurança psicológica, é propício para expressar as ideias divergentes de maneira harmoniosa (Xie *et al*., 2022).

2.2 CONCEITUANDO SEGURANÇA PSICOLÓGICA

Edmondson (2020) aponta Edgar Schein e Warren Bennis como pioneiros no estudo da segurança psicológica. O tema não é recente, pois, vem sendo estudado desde a década de 1960, os autores mostraram a relevância da segurança psicológica no favorecimento de mudanças na organização e identificaram a necessidade de superação da ansiedade e das dúvidas decorrentes do processo de mudanças no ambiente organizacional. Posteriormente, Kahn (1990) argumenta que a segurança psicológica estava interligada ao envolvimento das pessoas com seu trabalho e que fatores condicionantes influenciavam o seu engajamento no desempenho de suas atividades. Assim, na existência de segurança psicológica, as pessoas tendem a se sentirem mais à vontade e apresentar mais de si, se envolvendo em maior profundidade nas atividades funcionais (Khan, 1990). Bem como, na exposição das ideias e contribuição em soluções de problemas (Nowak, 2022).

Schein (1993) argumenta que a ansiedade pode prejudicar as pessoas a aprender, levando-as a apresentar comportamentos defensivos por medo e, com isso, influenciar as suas participações no ambiente de trabalho. Entretanto, a ansiedade pode ser gerenciada, e uma certa dose dela contribui para o processo de mudanças, se faz necessário um equilíbrio, não permitindo que a ansiedade se torne maior que o estímulo para experimentar algo novo (Schein, 1993). Um clima de segurança

psicológica, promove o envolvimento do funcionário e a sua dedicação, ao contrário, de um comportamento defensivo (Khan, 1990).

De acordo com Schein (1993), a exclusão de certos comportamentos defensivos e a ansiedade são pontos importantes a serem desenvolvidos, para isso, é necessário superar a ansiedade e vencer o medo em prol de anseios comuns. A existência de um clima de segurança psicológica, conversas abertas e transparentes, pode reduzir a ansiedade, promover a compreensão das pessoas e estimular o engajamento (Johnson *et al*., 2020). Um ambiente onde as pessoas se sintam à vontade para expor suas ideias sem medo e passível de comunicação, com respeito às ideias diferentes, favorece a participação (Choi *et al.*, 2021).

Posteriormente, na década de 1990, Amy Edmondson iniciou seus estudos em diferentes hospitais, buscando encontrar evidências sobre erros médicos, sendo que a segurança psicológica não era o foco inicial de sua pesquisa (Edmondson, 2020). No entanto, Edmondson descobriu que a variação de erros médicos em equipes era, significativamente, diferente e, de maneira surpreendente, nas melhores equipes se evidenciou um maior quantitativo de erros, o que suscitou o questionamento e a descoberta, que essas equipes não erravam mais e sim que relatavam em maior quantidade, denotando algo que as diferenciava, a existência de um clima favorável para falar (Edmondson, 2020). A existência de segurança psicológica em equipes favorece aos integrantes criar condições favoráveis para que as pessoas se expressem de maneira aberta e genuína (Ramalho; Porto, 2021).

Edmondson (1999), estudando em uma empresa de manufatura, com 51 equipes, evidenciou que a segurança psicológica apresentava diferenças significativas entre as equipes e ações realizadas pelos componentes da equipe, tais como pedir ajuda, compartilhar informações, expor suas ideias, falar sem medo e buscar por opiniões de outras pessoas da equipe evidenciava o clima de segurança psicológica como facilitador para o aprendizado (Edmondson,1999). É importante, criar ambientes que facilitem a comunicação aberta e honesta, onde as pessoas possam expor suas dificuldades pessoais, sem medo de punição, rejeição ou ridicularização, existindo segurança psicológica (Edmondson,1999; 2020; Kirtchuk *et al*., 2022).

O tema de segurança psicológica, apesar de ter sido mencionado na década de 1960, ganhou enfoque na década de 1990 e sua relevância nas pesquisas organizacionais vem crescendo desde então (Newman; Donohue; Eva, 2017; Frazier *et al*., 2017;

Edmondson; Lei, 2014). Edmondson (1999) conceitua a segurança psicológica ao nível de equipe como uma crença compartilhada entre os membros, onde os riscos interpessoais de exposição e ridicularização são excluídos e a participação acontece naturalmente, propiciando resultados favoráveis para equipe e organização. Ao contrário, em uma equipe onde não existe segurança psicológica, pode haver um cenário propício para o recuo das pessoas, que evitam se expor, por sentirem que podem prejudicar sua imagem (Edmondson, 2002; Xie *et al*., 2022).

O medo de abalar a imagem pode fazer as pessoas se silenciarem e não exporem suas ideias e necessidades (Molloy; Bearman, 2019; Xie *et al.,* 2022). Além disso, o medo de se prejudicarem ou serem punidas pode levar as pessoas ao silenciamento (Sherf *et al.,* 2021). Assim, o envolvimento e a participação podem não acontecer no cotidiano de relacionamento entre as pessoas da equipe (Edmondson, 2002; Kirtchuk *et al.,* 2022).

Paulus *et al*., (2012) afirmam que equipes são grupos de pessoas que geralmente possuem um relacionamento por um período prolongado, trabalham conjuntamente por objetivos comuns e, entre algumas especificações, as equipes em sua composição podem variar de quantidade, especialidades e funções. Sendo que, o tempo de permanência prolongado da equipe é benéfico, uma vez que o conhecimento das qualidades e dificuldades individuais, aliado a um relacionamento interpessoal sem conflitos, demonstrou ter impacto positivo para geração de ideias criativas (Gonzalez-Mulé *et al*., 2020).

Uma melhor funcionalidade em equipe está diretamente relacionada à existência de segurança psicológica, relacionamentos de qualidade e objetivos claros na execução da tarefa entre os membros da equipe, provendo, assim, um ambiente propício para solucionar os problemas (Paulus *et al*., 2012). As interações sociais e o conhecimento particular de profissionais em categorias distintas podem ser úteis e favoráveis para a criação de um novo produto ou solução de problemas (Hargadon; Bechky, 2006). No entanto, a participação e a troca de ideias podem não ocorrer por medo de expor sua imagem (Edmondson, 2002; 2020).

O medo de se expor pode ser significativo na decisão das pessoas, levando-as a não compartilharem suas ideias ou expor suas dúvidas, essa ação de retração, pode ocorrer em qualquer seguimento de trabalho ou organização (Edmondson, 2020). Por exemplo, em um hospital quando alguém não expõe a ideia para o tratamento, em

uma indústria quando o funcionário não compartilha as informações sobre o funcionamento de uma máquina, na sala de aula ou na prática clínica quando um estudante não apresenta suas dúvidas (Milliken *et al*., 2003; Siemsen *et al*., 2009; Edmondson,1999; 2020; Johnson; Leech, 2022). Portanto, um clima de segurança psicológica é fundamental para vencer o medo e contribuir favoravelmente para o indivíduo, equipe e organização (Molloy; Bearman, 2019; Kirtchuk *et al*., 2022).

No entanto, o medo de ser rotulado como problemático e prejudicar sua imagem em uma organização e/ou ser excluído pelos demais e ter dificuldade de crescimento na empresa, são fatores que contribuem para o comportamento de recuo e o silêncio das pessoas (Milliken; Morrison; Hewlin, 2003; Siemsen *et al*., 2009). As pessoas mensuram suas atitudes, avaliando os riscos interpessoais (Edmondson,1999). O ato de fazer uma pergunta, opinar e expor uma ideia, está vinculado a uma crença assertiva da possibilidade de se expor, consciente ou inconscientemente, e prejudicar sua imagem diante de outras pessoas (Edmondson, 2002; Molloy; Bearman, 2019; Johnson; Leech, 2022). As pessoas priorizam a proteção individual de sua imagem (Kirtchuck *et al*., 2022).

Edmondson (2002) relaciona quatro riscos à imagem enfrentados no ambiente de trabalho, que podem ocorrer a partir da exposição das pessoas, sendo vistas como: ignorantes, incompetentes, negativas ou desagradáveis. As pessoas com medo se retraem e hesitam em pedir ajuda, devido ao medo de demonstrarem que não sabem e serem vistos como incompetentes ou sem conhecimento (Molloy; Bearman, 2019; Kirtchuk *et al*., 2022). Edmondson (2020, p. 39) afirma que “a nossa imagem está perpetuamente em risco”. Existe a possibilidade de parecermos ignorantes, incompetentes ou invasivos em algum momento, por expormos ideias ou questionarmos, enfrentando reações negativas ou críticas (Edmondson, 2020).

Resumindo, esses quatro riscos específicos, se não gerenciados, podem dificultar a participação. O risco de ser considerado **ignorante**, pode acontecer pelo simples ato de perguntar ou procurar informação; o de ser chamado de **incompetente** por falhar ou solicitar ajuda; o de ser visto como **negativo**, devido à exposição de pontos divergentes; e/ou de ser nomeado como **desagradável** (Edmondson, 2002). O medo de prejudicar o desenvolvimento profissional ou ser excluído pelos demais são ponderados, então as pessoas se inibem em solicitar ajuda ou em sua participação (Molloy; Bearman, 2019; Edmondson, 2020).

No entanto, a participação pode induzir a geração de ideias, criando soluções criativas e trocas entre os membros da equipe, sendo que a segurança psicológica e o compartilhamento do conhecimento fomentam o processo para aprender (Carmeli *et al*., 2009; Amabile; Kramer, 2013; Edmondson, 2020). Nesse sentido, a segurança psicológica desempenha um papel fundamental entre essa relação interpessoal e o aprendizado nas organizações, sendo mediadora (Carmeli; Brueller; Dutton, 2009; Edmonson, 2020; Johnson *et al.*, 2020).

A existência de segurança psicológica também medeia e contribui no aprendizado de alunos, favorecendo a improvisação e geração de ideias criativas (Perrmann-Graham *et al*., 2022). Portanto, a segurança psicológica é um facilitador na geração de ideias criativas e trocas entre os membros da equipe, devendo ser valorizada pelas organizações, pois a criatividade contribui para sua manutenção (Afshar *et al*., 2020; Choi *et al*., 2021).

A criatividade, por meio da geração de ideias úteis e capazes de solucionar problemas, é benéfica para as organizações e a segurança psicológica é importante para que as pessoas, individualmente ou em equipe, consigam superar o medo de se expor, tendo oportunidade de aprender com as falhas sem punições (Amabile; Pratt, 2016; Edmondson, 2020). O caráter punitivo aplicado aos erros cometidos, pode desfavorecer as mudanças nas organizações. A desconstrução desses castigos é necessária para a implementação das mudanças e, para isso ocorrer, é essencial um ambiente psicologicamente seguro (Schein, 1993).

Para a construção de um ambiente psicologicamente seguro pode ser necessário criar condições para o desenvolvimento das pessoas, mantê-las motivadas, com direcionamento claro e oportunidade de experimentação, favorecendo a construção de novas perspectivas, com o desprendimento de valores culturais e a abertura para novos ensinamentos nesse processo de mudança (Schein, 1993). Considerando, além das mudanças culturais, também a existência de novas políticas internas, que direcionem as expectativas da organização em relação ao que se espera de todos os membros, é algo primordial (Nowak, 2022).

Assim, as falhas que ocorrem nos ambientes de trabalho devem ser visualizadas como oportunidades para aprender e aperfeiçoar, ou seja, um caminho para a geração de novas ideias criativas (Cannon; Edmondson, 2005). A segurança psicológica mostrou-se um moderador efetivo de aumento da geração de ideias criativas, ao

facilitar a exclusão do medo do julgamento pelas falhas no cumprimento das tarefas (Choi *et al.*, 2021).

Sendo de grande importância no ambiente de trabalho para promover o entendimento e a sensação de que as pessoas podem expor suas ideias, falhar, criar e inovar (Edmondson, 2020). Em diversas situações, as tentativas e falhas, levaram a descobertas inovadoras, por exemplo, o uso de um medicamento (Cannon; Edmondson, 2005). Entretanto, essas diversas tentativas, aumentam o risco de falhar, mas propiciam a oportunidade de que novas ideias surjam – serviços ou produtos úteis (Cannon; Edmondson, 2005).

Em ambientes onde a segurança psicológica impera, as pessoas têm consciência dos riscos que envolvem suas participações, mas o medo é minimizado em prol do crescimento da equipe (Edmondson, 1999; 2002; 2020). Então, a apresentação das ideias, sugestões e adequações, favorece a capacidade da equipe (Parker; Du Plooy, 2021). No entanto, para Zhang e Gheibi (2015), a segurança psicológica não está atrelada à condicionalidade da completa aceitação ou sentimento afetivo, mas sim, a uma relação de confiança de não ridicularização, rejeição ou punição, pelas ideias e posicionamento diferenciados.

O tempo pode ser um aliado, as equipes com maior quantidade de tempo juntas, tendem a ter experiências compartilhadas, a confiar mais uns nos outros e ter menos embates (Gonzalez-Mulé *et al*., 2020). A confiança está fundamentada no respeito entre as partes envolvidas que compõem a equipe (Zhang; Gheibi, 2015). Edmondson (2020) enuncia que, apesar de confiança e segurança psicológica possuírem propriedades comuns, não são idênticas e não podem ser confundidas.

Bradley *et al*. (2012) afirmam que a confiança se diferencia da segurança psicológica, pois a segurança psicológica é compreendida e compartilhada pela equipe, as pessoas sentem um clima de abertura que envolve a todos do grupo. Enquanto a confiança pode ocorrer individualmente para uma pessoa e não ter o mesmo sentimento em relação à outra, bem como a coesão também se diferencia (Edmondson, 2020).

Bradley *et al*. (2012) destacam que a coesão também não pode ser confundida ou igualada à segurança psicológica, afinal, a coesão induz a não expressar as divergências em decorrência dos sentimentos afetivos, diferentemente, a segurança

psicológica facilita às pessoas exporem opiniões contrarias e serem francas. Assim, a segurança psicológica não é a expressão de um comportamento de gentileza e sim de franqueza e de engajamento, visando contribuir com outra perspectiva em um clima favorável para se expressar (Edmondson, 2020).

Edmondson (2020) menciona que, a segurança psicológica também não deve ser compreendida como uma característica pessoal de autoestima ou extroversão e que as pessoas não se expressam por timidez. Na verdade, a segurança psicológica está relacionada ao clima no ambiente de trabalho e isso pode influenciar qualquer pessoa, independentemente, de sua personalidade. Muito menos pode ser interpretada como uma licença para que as pessoas terem a liberdade de fazer qualquer coisa no ambiente de trabalho sem serem responsabilizadas ou sem se engajarem (Edmondson, 2020). O engajamento, o comprometimento e a satisfação são elementos importantes, que contribuem para o desenvolvimento do trabalho (Allan *et al*., 2019).

Para esse desenvolvimento, muitas condicionantes devem ser observadas e apenas a segurança psicológica não é capaz de elevar o rendimento. No entanto, com um clima de segurança psicológica, se promove uma abertura para exposição de ideias e trocas em equipe (Edmondson, 2020). Garantir a interação entre os membros da equipe, se faz necessário para que a troca de conhecimento ocorra e isso é algo desafiador para as organizações (Mehmood *et al.*, 2022).

Quando os funcionários, membros da equipe, sentem que podem agir, que há suporte de sua liderança e da organização, que existe um clima de segurança psicológica, o desempenho da equipe é promovido (Jha, 2019). Os relacionamentos e a segurança psicológica podem influenciar na geração de ideias criativas e nas ações das pessoas (Mehmood *et al.*, 2021). Para auxiliar nesse desafio de mudança nas organizações, as lideranças devem ser capacitadas e as organizações têm a responsabilidade de propiciar ambientes psicologicamente seguros, para estimular e nutrir o compartilhamento de informações, a geração e a troca de ideias entre os membros da equipe (Mehmood *et al*., 2022).

A existência de segurança psicológica facilita a interação e o engajamento, contribuindo para a geração de ideias criativas das pessoas (Jha, 2019). Portanto, um ambiente psicologicamente seguro contribui para o desempenho em equipe e possibilita explorar novas maneiras de executar um trabalho (Nembhard; Tucker,

2016). Pesquisada em setores distintos, a existência de segurança psicológica em um ambiente de trabalho tem se mostrado essencial para o sucesso do processo de trabalho, sendo de extrema importância para qualquer pessoa. Além disso, contribui para aqueles que se utilizam da prestação de serviços, como, por exemplo, na aviação, na saúde e na indústria (Lee *et al*., 2020; Edmondson; Lei, 2014; Leroy *et al*., 2012).

Vários pesquisadores procuram compreender a segurança psicológica por diferentes ângulos, entre eles: o estudo de equipes diversificadas e o seu desempenho (Bresman; Edmondson, 2022); a qualidade das relações interpessoais para facilitar a aprendizagem (Carmeli; Brueller; Dutton, 2009); o silêncio dos empregados (Milliken; Morrison; Hewlin, 2003); o aprendizado a partir das falhas (Tucker; Edmondson, 2003); as mudanças comportamentais, as ações da liderança (Edmondson, 2019); o comportamento do líder, os reflexos na segurança do paciente (Leroy *et al*., 2012); o aprendizado de alunos na prática hospitalar (Johnson; Leech, 2022; Molloy; Bearman, 2019); e a criatividade (Amabile; Kramer, 2013; Amabile; Pratt, 2016; Amabile, 2017).

Entretanto, Amabile (2017) argumenta ser necessário compreender, com maior profundidade, todos os elementos que envolvem as experiências vividas na geração de ideias criativas – as diferentes emoções experimentadas, percepções e motivações que favorecem a criatividade no trabalho das pessoas. A experiência subjetiva inerente ao valor dado ao seu trabalho é o que gera o significado de sua importância e o porquê fazê-lo (Allan *et al*., 2019). Assim, compreender os sentimentos subjetivos que envolvem a pessoa em seu cotidiano de trabalho, aspectos psicológicos e ambientais, que fomentam a geração de ideias criativas, é fundamental (Amabile, 2017). Nesse contexto, a segurança psicológica tem uma relevância significativa nas relações, tais como entre os membros da equipe e entre as lideranças e os membros da equipe, favorecendo que as ideias criativas sejam compartilhadas (Mehmood *et al*. 2021; 2022).

2.3 LIDERANÇA, GERAÇÃO DE IDEIAS E SEGURANÇA PSICOLÓGICA

O ambiente de trabalho pode influenciar de maneira positiva ou negativa na geração de ideias criativas (Amabile; Kramer, 2013). Uma das maneiras de contribuir para a

construção desse ambiente é a adoção de manobras assertivas. Entre elas, se destaca a condução das falas pela liderança ao rejeitar uma ideia, apontando os pontos positivos e explicando os motivos pelos quais não está sendo aceita. Tais atitudes podem ser benéficas para a organização, uma vez que, os funcionários se empenharão em gerar novas ideias no futuro (Ng *et al*., 2022).

Basadur (2004) destaca que as lideranças são cruciais para envolver as pessoas e promover a exposição de ideias, e a implementação de treinamentos pode contribuir e facilitar para a fluidez da comunicação com a participação ativa da liderança nesse processo. A promoção de um ambiente de trabalho é fundamental para a geração de ideias criativas (Bornay-Barrachina; Herrero, 2018).

As lideranças podem prover ambientes de trabalho favoráveis, nos quais os membros da equipe possam expor e trocar ideias (Rosso, 2014). Ao criar esse ambiente, as lideranças possuem uma função importante, promovendo esse espaço de maneira favorável para a troca de informações, no qual, as pessoas possam expor as ideias, arriscar nas decisões, divergir e ter colaboração mútua para resolução de problemas (Nowak, 2022).

Um ambiente no qual as divergências argumentativas ou opiniões sejam avaliadas, definidas em conjunto, valorizadas e, assim, facilitem a geração de ideias (Rosso, 2014). As ideias divergentes são afloradas na existência do suporte de suas lideranças, pois essas podem influenciar para que as divergências acontecerem de maneira harmoniosa (Maliakkal *et al*., 2022).

Além disso, as lideranças contribuem na geração de ideias criativas, por meio de suas experiências e habilidades, utilizando-as na condução para resolução de problemas (Munford *et al*., 2002). As sugestões para o desenvolvimento de uma tarefa e o apoio das lideranças podem e devem contribuir positivamente para fomentar a geração de ideias novas e úteis (Amabile *et al*., 2004). Mehmood *et al.* (2021) afirmam que as lideranças contribuem na geração de ideias criativas ao se comunicarem com as pessoas e compartilharem suas habilidades. Além disso, contribuem ao serem interlocutores e promotores das ideias em instâncias superiores (Li; Fu; Ma, 2022).

A habilidade de organizar e estabelecer direcionamento com clareza de objetivos são cruciais às lideranças para facilitar o desenvolvimento do trabalho (Rosso, 2014; Amabile; Kramer, 2013; Amabile; Pratt, 2016). Munford *et al*. (2002) relataram que as

lideranças devem ter diretrizes - de quem, como e quando abordar, denotando uma necessidade de possuir sabedoria no gerenciamento em equipe, sendo astutos e flexíveis.

Portanto, conhecer o perfil funcional dos membros da equipe é favorável para o gerenciando dos limites e dos atributos para criatividade de cada um (Oldham; Cummings, 1996). De acordo com Caniëls (2019), se faz necessário um equilíbrio das lideranças no que tange sua participação no processo inicial de criatividade, momento pelo qual os funcionários identificam o problema e buscam informações para gerar ideias criativas, nessa fase do processo construtivo, o ideal é fornecer liberdade produtiva, motivar e não intervir.

De acordo com Yang *et al*. (2021), as lideranças necessitam ter habilidades contraditórias, que requeiram uma maleabilidade para compreender quando se envolver na geração de ideias criativas, compreendendo o momento para a aproximação ou distanciamento dos membros da equipe na geração de ideias. O apoio da liderança, fornecendo autonomia e menor controle, demonstrou influenciar positivamente, uma vez que o funcionário apresentou maior desempenho e envolvimento, subsidiando maior participação na geração de ideias (Oldham; Cummings, 1996; Paulus *et al*., 2012; Caniëls, 2019; Byron *et al*., 2023). As lideranças têm o potencial de fomentar o engajamento dos membros da equipe, os envolvendo nos processos decisórios (Chen, Lu. *et al*., 2020).

A presença e as ações das lideranças são perceptíveis pelos funcionários e influenciam diretamente o desenvolvimento da equipe (Amabile *et al*, 2004). As lideranças, precisam ponderar suas condutas, não utilizar o poder inerente ao cargo e não agir, desfavoravelmente, na contramão da geração de ideias criativas (Munford et al., 2002). Amabile *et al* (2004) ponderam que, ações negativas por parte das lideranças, podem contribuir, desfavoravelmente, na geração de ideias para resolução de problemas. As lideranças, evidenciam situações em que o equilíbrio, deve perfazer uma dosagem de autonomia e restrição como parte de seus atributos, para contribuir na geração de ideias criativas (Yang *et al*., 2021).

Lideranças controladoras podem prejudicar a geração de ideias e dificultar a resolução de problemas (Oldham; Cummings, 1996; Byron *et al*., 2023). Diferentemente, a promoção de um ambiente passível para geração de ideias criativas envolve desde o provimento de recursos, apoio, autonomia, escuta das sugestões e clarificação dos

objetivos – essas são algumas das características fundamentais das lideranças para promover um ambiente favorável para a geração de ideias criativas (Amabile; Pratt, 2016).

Das lideranças, espera-se clareza nos objetivos e empoderamento para facilitar o desenvolvimento do trabalho, atitudes diferentes dificultam o trabalho em equipe (Rosso, 2014; Amabile; Kramer, 2013; Amabile; Pratt, 2016). Tais atitudes devem ser incentivadas no ambiente de trabalho para fomentar a geração de ideias criativas (Perry-Smith; Mannucci, 2017). Além disso, as lideranças necessitam ter a capacidade de gerenciar conhecimentos, pessoas e os relacionamentos, objetivando a geração de ideias nas organizações (Munford *et al*. 2002; Perry-Smith; Mannucci, 2017).

A geração de ideias criativas acontece em maior proporção quando os funcionários têm percepções positivas do ambiente de trabalho em relação às lideranças e aos demais membros da equipe (Amabile; Kramer, 2013; Chen, C., 2020). Em especial, quando há possibilidade de expor as ideias às lideranças, e essas são colaborativas e dispostas a escutar novas opiniões (Amabile; Kramer, 2013; Chen, C., 2020). Bresman e Edmondson (2022) esclarecem que, ao ouvir atentamente cada colocação, os pontos de vista diferentes de cada pessoa que compõe a equipe, ampliam as possibilidades resolutivas. Ao se comunicarem com as pessoas, as lideranças contribuem para a geração de ideias criativas (Mehmood *et al*., 2021).

Reações em cadeia podem ser geradas por atitudes das lideranças através de seus comportamentos positivos ou negativos junto à equipe. Suas ações podem refletir nas atitudes dos membros da equipe, promovendo ou inibindo a geração de ideias novas e úteis (Amabile *et al*., 2004). As tomadas de decisão das lideranças – gerentes e administradores, podem influenciar o desempenho individual e da equipe. Além, de levar à frustração, à perda de motivação e alterar as percepções dos funcionários em relação aos seus representantes superiores (Amabile; Kramer, 2013). A percepção do funcionário quanto à sua liderança, pode ser vista, tanto positivamente, quanto negativamente (Amabile *et al*., 2004). As experiências e sentimentos negativos, quando as solicitações não são consideradas, geram a percepção de que é inútil se envolver (O'donovan *et al.*, 2021).

A vida no cotidiano de trabalho está relacionada a diversos sentimentos, positivos e negativos (Amabile; Kramer, 2013). Portanto, os sentimentos vivenciados, tais como, a alegria de solucionar um problema, o reconhecimento, a valorização, a raiva, a

frustração, a decepção e o descontentamento, inclusive relacionado às suas lideranças, influenciam o seu cotidiano (Amabile; Kramer, 2013). Fomentar a participação, o relacionamento de qualidade e criar ambientes que promovam a segurança psicológica entre os membros da equipe na organização, deve ser incentivado pelas lideranças (Yang *et al.,* 2021).

As relações interpessoais favoráveis e agradáveis, facilitam para que as trocas de ideias ocorram com fluidez, principalmente, quando os membros da equipe são dependentes uns dos outros na execução de uma tarefa complexa e desafiadora (Bornay-Barrachina; Herrero, 2018). A interdependência de tarefas, relacionamentos e as ações da liderança contribuem para a geração de ideias criativas por meio da colaboração mútua (Byron *et al*., 2023).

Ao contrário, em equipes que não compartilham um objetivo comum e os seus membros atuam de forma individual e independente, pode ocorrer uma dinâmica incapacitante, que prejudica o desempenho coletivo (Rosso, 2014). Nessas situações, a ausência de coordenação da liderança pode contribuir para essa disfunção (Rosso, 2014). Promover a integração por meios que facilitem o trabalho colaborativo em equipe, reuniões e mediante a existência de segurança psicológica, pode contribuir para modificar um cenário de individualidade (Edmondson, 2020; Parker; Duplooy, 2021).

Segundo Hargadon e Bechky (2006), a solução coletiva formada por profissionais de categorias distintas, demonstra como a geração de ideias criativas, pode ser construída em momentos de interação. Sendo um fenômeno dinâmico e não estático, que envolve troca de ideias (Paulus; Yang, 2000; Rosso, 2014), o apoio de líder (Amabile; Pratt; 2016, Amabile; Kramer, 2013; Amabile *et al.* 2004, Rosso, 2014; Munford *et al*., 2000; Perry-Smith; Mannucci, 2017), etapas da criatividade (Perry-Smith; Mannucci, 2017, Amabile; Pratt; 2016; Amabile,1988), diversidade na equipe e segurança psicológica (Bresman; Edmondson,2022). Assim, as interações sociais e o conhecimento particular dos profissionais em categorias distintas podem ser úteis e favoráveis para a criação de um novo produto ou solução de problemas (Hargadon; Bechky, 2006).

Os membros da equipe têm atitudes favoráveis para o compartilhamento de conhecimento e troca de ideias, quando sentem que no local de trabalho podem se expressar sem medo (Mehmood *et al.*, 2022). Criar ambientes favoráveis, seguros

psicologicamente, incentivar trocas de ideias, ser assertivo nas reações, não ridicularizar ou punir por falhas e aproveitar as oportunidades, para aprender com as tentativas, são características adequadas para uma liderança (Chen L. *et al.*, 2020).

As atitudes das lideranças podem contribuir ao despertar sentimentos positivos e motivar os funcionários (Amabile; Kramer, 2013). Por exemplo, o reconhecimento, a demonstração de apoio e a valorização dos membros da equipe, por parte de sua liderança, pode ser fundamental (Amabile *et al*., 2004). Ao contrário, a privação de informações, de participação junto à equipe, ou mesmo na falta de defesa das ideias dos membros da equipe podem levar a uma redução das ideias criativas (Amabile *et al*., 2004). Ao incentivar as pessoas, as atitudes das lideranças em seus *feedbacks* envolvem se expressar de maneira que evite constrangê-las, essa ação influencia positivamente na geração de ideias e o clima de segurança psicológica existente se torna perceptível pelos funcionários (Cai *et al*., 2022).

Zhang *et al.* (2019) afirmam que as lideranças possuem uma função primordial ao incentivar a troca de ideias, ao promover um ambiente onde as pessoas tenham segurança psicológica para que as ideias geradas sejam expostas e que exista uma colaboração entre todos os envolvidos. Assim, as lideranças podem contribuir significativamente para o êxito da equipe (Harvey *et al.*, 2019). Os funcionários também são responsáveis por favorecer o ambiente propício ao desenvolvimento do trabalho (Jha, 2019). No entanto, a liderança é fundamental para que a geração de ideias flua e o seu apoio influência para que a geração de ideias aconteça com maior facilidade (Maliakkal *et al*., 2022).

Diversos elementos são ponderados ao revelar uma ideia, as pessoas analisam se devem expor a ideia, mensuram sua confiança no conhecimento, capacidade pessoal, avaliação e adesão da equipe, segurança psicológica e as consequências que podem advir desse compartilhamento (Paulus *et al*., 2012). As lideranças podem contribuir ao promover a confiança e a capacidade dos membros da equipe para perderem o medo e se arriscar a explorar as ideias criativas – a segurança psicológica contribui para isso (Mehmood *et al*., 2021). Sem o apoio das lideranças as ideias geradas podem não ter continuidade (Li; Fu; Ma, 2022).

Edmondson (2002) esclarece sobre os riscos que as pessoas enfrentam quando expõem suas ideias e opiniões aos outros. Um exemplo é ser visualizado como incompetente (Kirtchuk *et al*., 2022). Com menor conhecimento, que pode colocar em

destaque sua vulnerabilidade e credibilidade e prejudicar a carreira profissional (Molloy; Bearman, 2019; Edmondson, 1999). Diferentemente, em um ambiente psicologicamente seguro, os funcionários se comunicam, rompem a barreira do medo e se arriscam ao expor suas ideias, essas atitudes devem ser incentivadas e propiciadas pela organização (Jha, 2019).

A presença e a participação das lideranças no ambiente de trabalho, aumenta as oportunidades da comunicação e oportunizam o conhecimento de fatos ou problemas que ocorrem e que dificultam a execução de uma tarefa, e ainda conseguem alterar fluxos, remodelando-os para a aprimorá-los para o desenvolvimento do trabalho (Tucker; Edmondson, 2003). Jha (2019) afirma que a participação dos líderes contribui efetivamente para o desenvolvimento da equipe no ambiente de trabalho, por meio da proximidade com os funcionários, se cria vínculo e favorece um ambiente psicologicamente seguro.

Contrapondo a ideia anterior, o sentimento de não ser escutado por sua liderança, perceber que os seus apontamentos não têm validade e que mudanças não acontecem no ambiente de trabalho, inibem a participação dos funcionários e os silenciam (Milliken *et al*., 2003; O'Donovan *et al*., 2021). Assim, uma maneira de favorecer a equipe, pode ser através de reuniões semanais com as lideranças, propiciando oportunidades para trocas de ideias, correções das falhas, conhecimento das necessidades do mercado, avaliação da capacidade institucional e a busca das metas não alcançadas (Carmeli, 2007).

Decisões efetivas que disponibilizem espaços para conversação e reuniões podem contribuir para a comunicação e a segurança psicológica (Siemsen *et al*., 2009). Portanto, um ambiente psicologicamente seguro é benéfico para as pessoas, ao contrário, um ambiente inseguro psicologicamente pode inibir e dificultar a detecção de falhas que poderiam ser solucionadas (Schein, 1993).

Tucker e Edmondson (2003) discutem o porquê de os hospitais não aprenderem com as falhas, as autoras descobriram que os comportamentos das pessoas dificultam os acertos em relação às causas de base dos problemas, pois, ao solucioná-los, momentaneamente, e não comunicar os fatos ocorridos, dificultam acertos futuros. A ação de não reportar às lideranças, se silenciar, ocorre por motivos diferentes, uns por medo, seja de perder uma promoção, de ser visto negativamente, ou ainda, como o reclamador (Edmondson, 2002; Milliken; Morrison; Hewlin, 2003).

Portanto, a escuta e as palavras de retorno devem ser pensadas pela liderança para não dificultar a participação dos membros da equipe (Edmondson, 2019). Reações negativas pelas lideranças abalam e arruínam a confiança dos membros da equipe (Amabile *et al*., 2004). As organizações precisam construir uma relação de confiança entre os membros da equipe, apoiando-os a transporem as barreiras que se levantam ao longo do processo de geração de ideias até seu desenvolvimento (Li *et al*., 2022).

É a partir do enfrentamento das barreiras e turbulências, que as lideranças podem se destacar, por meio de suas ações interventoras (Harvey *et al*., 2019). As lideranças devem ser treinadas para compreender as necessidades da equipe e a importância do desenvolvimento de um ambiente psicologicamente seguro. A interação e envolvimento com os funcionários é fundamental para conhecer a equipe e as necessidades individuais (Jha, 2019).

As lideranças, ao interagir com os membros da equipe, ampliam as trocas de ideias e podem explorar as qualidades dos indivíduos, coletivamente, fomentando a geração de ideias criativas em equipe (Bornay-Barrachina; Herrero, 2018). Uma das características importantes das lideranças para a organização, é a capacidade de influenciar a participação dos membros da equipe, bem como, ao contrário, a inércia pode inibir a fala, silenciando-os (Leroy *et al*., 2012).

Para as lideranças, se faz necessário, conhecer sua maneira de liderar e ter o conhecimento das necessidades ou dificuldades dos membros de sua equipe, buscando se adaptar e aprimorar seu comando, isso, favorece o desenvolvimento e o compartilhamento do conhecimento (Whu; Lee, 2017). Quando há segurança psicológica e compartilhamento de conhecimento entre os membros da equipe no ambiente de trabalho, a geração de ideias criativas tem seu potencial elevado (Mehmood *et al.,* 2022).

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Considerando o objetivo desta pesquisa, que é o de **compreender a contribuição da segurança psicológica na geração e troca de ideias em uma equipe de trabalho.** Esta seção aborda as escolhas metodológicas adotadas no desenvolvimento do estudo. Inicialmente, apresento a caracterização da pesquisa, a definição do campo e a descrição das técnicas utilizadas para a produção dos dados, que incluem a observação participante e entrevistas. Posteriormente, detalharei o tratamento dos dados para análise.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada utilizando como fundamento os pressupostos de abordagem qualitativa, o que me permitiu enquanto pesquisadora o aprofundamento no estudo. Proporcionando uma compreensão do objeto de estudo e sua dinâmica em um contexto social, dando relevância a aspectos reais e favorecendo a construção de informações detalhadas (Silveira; Córdova, 2009; Denzin; Lincoln, 2006).

Assim, neste percurso, essa escolha metodológica propiciou a coleta de dados no contexto real em que acontece. Portanto, ir ao campo de pesquisa para compreender em profundidade e com riqueza de detalhes, me permitiu entender como aconteciam as relações interpessoais naquele local, a interação dos participantes da pesquisa entre si e com as suas lideranças. Enfim, descrever detalhadamente o processo relacional, como as ações e atividades aconteciam ou são modificadas mediante o contexto. Ao me situar como pesquisadora nesse contexto real, explorei os fenômenos sociais, entendendo que a pesquisa qualitativa é indispensável para tal (Creswell, 2007). Assim, buscou-se compreender a contribuição da segurança psicológica na geração e troca de ideias nesta equipe.

Dessa forma, a abordagem qualitativa permitiu compreender os detalhes situacionais e relacionais vivenciados no campo de estudo, resultando nas descrições de atividades, relato das experiências e percepções dos envolvidos, considerando os aspectos reais desse contexto. Ao vivenciar o cotidiano conjuntamente com os participantes do estudo, construí uma relação de proximidade, o que, enquanto

pesquisadora, facilitou as conversas e o compartilhamento das experiências vivenciadas pelos participantes. Isso, oportunizou identificar as nuances sobre o fenômeno em estudo e descrevê-las. Portanto, a escolha metodológica é coerente com o propósito definido de compreender a contribuição da segurança psicológica na geração e troca de ideias em uma equipe de trabalho, pois possibilitou a imersão no cotidiano dos participantes da pesquisa e a construção dos detalhes. Assim, observei que as ações dos participantes são modificadas mediante o contexto e os envolvidos. Foi no decorrer da pesquisa em campo que pude observar e compreender essa realidade.

Em suma, essa construção de detalhes, fornecida por meio da pesquisa qualitativa, é desenvolvida no campo de estudo. Essa imersão no cotidiano oportunizou a construção do conhecimento sobre o local, as pessoas, as equipes, os relacionamentos entre si, o compartilhamento das experiências reais, as nuances, os eventos ocorridos e os relatos descritos. A pesquisa qualitativa possui esse caráter interpretativo, no qual o pesquisador interage e cria uma relação de credibilidade entre as partes no ambiente real, aproximando o pesquisador do objeto de estudo (Creswell, 2007). Assim, ao explorar e descrever em seu ambiente real, o anseio do pesquisador é aprofundar o conhecimento, torná-lo explicito e descrever os achados relacionados ao fenômeno (Gil, 2021).

Portanto, ao escolher a abordagem qualitativa, pude vivenciar essa construção de detalhes. Uma vez que essa abordagem propiciou essa proximidade da pesquisadora e do objeto em estudo (Creswell, 2007). Para além dos dados levantados nesta pesquisa, ressalto que em alguns momentos utilizei o recurso de narrativa em primeira pessoa para revelar os achados e minha experiência enquanto pesquisadora em campo.

Adicionalmente, a escolha metodológica por uma abordagem qualitativa é justificada, uma vez que a maioria das pesquisas desenvolvidas sobre o fenômeno de segurança psicológica se concentra em abordagens quantitativas. Além disso, destaco a escassez de estudos em organizações brasileiras (Newman; Donohue; Eva, 2017; Edmondson; Lei, 2014; Ramalho; Porto, 2021).

3.2 DEFINIÇÕES DO CAMPO DE PESQUISA

Na definição do campo de pesquisa, escolhi o setor do bloco obstétrico de um hospital público da grande Vitória – Estado do Espírito Santo, justificando essa escolha pela acessibilidade e conveniência, uma vez que trabalho na instituição. Portanto, essa proximidade facilitou o acesso ao campo de pesquisa e aos participantes. A conveniência e o acesso ao campo são critérios importantes a serem considerados para definição de campo de pesquisa (Angrosino, 2007).

Além disso, fazem parte do estudo profissionais com diferentes formações compondo a equipe de trabalho. Benishek e Lazarra (2019) enfatizam que no ambiente hospitalar, a composição das equipes se apresenta como um desafio, uma vez que, há um dinamismo e fluidez em sua composição, em decorrência dos membros da equipe atuarem em várias cirurgias ou apenas se encontrarem momentaneamente em outras, a depender da necessidade do trabalho. Assim, equipes tradicionais com maior tempo de permanência juntas tendem a ter maior confiança e segurança psicológica entre si (Gonzalez-Mulé *et al*., 2020).

Ressalta-se que as organizações hospitalares vivenciam diferentes situações no cotidiano, entre eles, os relacionamentos interpessoais, dependência de insumos, peculiaridades como complexidade, incerteza e interdependência (Tucker; Edmondson, 2003; Edmondson, 2020). O local escolhido se caracteriza por ser um ambiente incerto e imprevisto. Em ambientes imprevisíveis e incertos, o conhecimento e a capacidade de aplicá-los podem ser dispositivos cruciais para a geração de ideias criativas. Demonstrando que as equipes que conseguem combinar o conhecimento diversificado com a capacidade de utilizá-lo de maneira ágil e adaptativa tendem a ser mais criativas na resolução de problemas (Gilson *et al*., 2015).

No entanto, corroborou para a escolha desse campo de estudo a existência dessa equipe multiprofissional. Afinal, a rotatividade e a composição da equipe fazem parte do cotidiano dos participantes. Em equipes com diversidade de perspectivas, se espera que o quantitativo de ideias e o desempenho seja maior, mas, na verdade, o que as pesquisas têm demonstrado é que essas diferenças podem fomentar embates e a comunicação pode não existir (Bresman; Edmondson, 2022). Assim, os participantes dessa pesquisa incluem os membros da equipe do bloco obstétrico,

entre eles: médicos obstetras, anestesiologistas, neonatologistas, e médicos residentes de obstetrícia (R1; R2; R3)[1]. Além de profissionais de enfermagem de nível superior e médio.

É importante ressaltar que os profissionais médicos e residentes seguem escalas de trabalho fixas em dias específicos da semana. Da mesma forma, em diversos momentos, os profissionais de enfermagem de nível superior eram únicos durante o turno de trabalho. Por essa razão, para preservar o anonimato nas notas do diário de campo, optei por utilizar apenas a identificação do mês e ano. Além disso, mantendo o princípio de preservação, foi adicionada a letra (a) na frente da identificação dos residentes e enfermeiros.

Adicionalmente, se ponderou a importância da prestação de serviços dos profissionais de saúde e sua relevância para a sociedade. Zanatta *et al*. (2017) argumentam que os profissionais de saúde são importantes e desempenham um papel fundamental em um momento único da vida, entre eles, o nascimento. Assim, a pesquisa foi realizada no setor do bloco obstétrico da maternidade de um hospital público, esta instituição é referência no estado para atendimentos de gestantes de alto risco.

Destaco que, inicialmente, o primeiro contato para acesso ao campo ocorreu informalmente com a responsável pelo setor. Durante esse momento, compartilhei meu interesse em realizar a pesquisa na instituição, apresentei os objetivos previstos e os participantes que pretendia abordar. Fui então informada sobre a necessidade de acessar o sistema *online* da instituição, apresentar o projeto e obter a carta de anuência institucional para aprovação da pesquisa. Este processo transcorreu no mês de julho de 2023, assinado eletronicamente pela responsável do setor e pela gerência de ensino e pesquisa da instituição, cumprindo os requisitos estabelecidos pelo comitê de ética.

Assim, todos os critérios para o acesso ao campo e abordagem aos entrevistados foram cumpridos. Primeiramente, o projeto de pesquisa foi avaliado pelo comitê de ética da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) e posteriormente pelo comitê

[1] A numeração que segue a identificação dos residentes de obstetrícia (R1, R2, R3) é uma nomeação comumente empregada no ambiente hospitalar. Essa designação reflete o período, ou seja, o ano no qual o residente está dentro do programa de formação especializada e delineia as atividades específicas a serem realizadas durante esse período. Essas informações foram obtidas a partir da RESOLUÇÂO CNRM Nº 02/2006, datada de 17 maio de 2006. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/resolucao02_2006.pdf. Acesso em: 29 de fevereiro de 2024.

de ética da instituição em que ocorreu a pesquisa, autorização nº CAAE 73173223.0.3001.5071.

Portanto, a pesquisa aconteceu mediante aprovação de ambos os comitês, aplicabilidade, entendimento, assinatura dos participantes por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). (APÊNDICE A). Sendo uma cópia entregue ao participante conforme preconiza a Resolução n.º 466/12 e 510/16 do CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE, que estabelecem as diretrizes e normas regulamentadoras para as pesquisas envolvendo seres humanos no país. Com isso, conforme previsto no desenvolvimento dessa pesquisa, realizei a técnica de observação participante e entrevistas.

3.3 PRODUZINDO DADOS

3.3.1 Observação participante

A observação participante vai além do que um simples método para reunir e coletar dados. Em seu ápice, representa um método de enxergar os elementos da estrutura social e os processos pelos quais se relacionam (Rosen, 1991). Assim, as observações foram ponderadas e descritas mediante o cenário real. As ações e interações que se desenvolvem e os resultados provenientes dessas (Corbin; Strass,1990).

Ressalto que componho o quadro de servidores efetivos da instituição e exerço minha função na área de enfermagem em horário noturno, atuando em um setor da maternidade, diferente do que foi escolhido para campo de estudo. Além disso, acrescento que mesmo tendo trabalhado por um curto período em horário diurno, muitas pessoas das quais conheci já trocaram de setor e outras concluíram a residência médica e não trabalham na instituição. Por isso, mesmo conhecendo alguns dos profissionais do período diurno, muitos deles eu só os conhecia por visualizá-los em algum momento na passagem de plantão ou nos corredores da instituição e minha relação se resumia a um cumprimento ou um simples olhar quando estava de saída do meu plantão noturno.

Portanto, visei conhecer em profundidade o cotidiano e as relações vividas pelos participantes da pesquisa. Optei pelo período matutino porque o fluxo de atendimento no setor e o quantitativo de profissionais é maior em decorrência dos procedimentos eletivos e das rotinas diárias.

Iniciei a observação participante em 16 de outubro de 2023. Primeiramente, buscando estabelecer uma relação de proximidade com os profissionais atuantes no bloco obstétrico que trabalhavam nesse horário, afinal, não os conhecia atuando em suas funções e em sua maioria não existia um contato rotineiro, se fazendo necessário criar essa relação de proximidade com os participantes da pesquisa. O papel do pesquisador participante, que observa e está mais agregado, se envolve no cotidiano da vida dos sujeitos que fazem parte do estudo, cria vínculo e existe uma relação de proximidade (Rosen, 1991; Angrosino, 2007).

As observações aconteceram de forma sistemática no acompanhamento do trabalho da equipe, para compreender, em meio às suas atividades, a existência do fenômeno em estudo, a contribuição da segurança psicológica na geração e troca de ideias.

Atuando como pesquisadora, em alguns momentos auxiliei a equipe em atividades que não me colocavam em risco de acidentes biológicos. Ao contribuir com essas ações, criei uma relação de maior proximidade com os membros da equipe, o que favoreceu a abordagem com perguntas nessas ocasiões. É importante destacar que essa participação ocorria após o término das atividades desenvolvidas pelos profissionais do setor nos cuidados com os pacientes. Assim, em alguns momentos auxiliei na liberação dos pacientes da sala de cirurgia e na organização para a entrada do próximo paciente. A função de pesquisadora pôde flutuar de não participante a participante, se envolvendo no contexto (Creswell, 2007). Esses momentos de proximidade com os profissionais permitiram resgatar conversas, fazer questionamentos sobre situações ocorridas anteriormente e entender melhor a percepção dos membros da equipe. O conhecimento prático contribuiu para esse estabelecimento relacional enquanto pesquisadora (Rosen, 1991).

Adicionalmente, enfatizo que realizei a coleta de dados por meio da observação participante fora do meu expediente de trabalho e em um local que não é o meu setor habitual, minimizando possíveis dificuldades que poderiam advir dessa transição de papéis entre funcionária e pesquisadora. Rosen (1991) argumenta sobre a duplicidade e o conflito de papéis que o observador participante enfrenta, quando em sua

abordagem executa mais de uma função. Para que essa dificuldade fosse minimizada, escolhi o setor e o horário distinto do meu horário de trabalho para desenvolver a pesquisa, deixando os participantes da pesquisa cientes de minha atuação naquele momento como pesquisadora. O reconhecimento advém dos participantes da pesquisa, que me percebem como pesquisadora (Angrosino, 2007).

O período da observação participante aconteceu entre 16 de outubro e 16 de novembro de 2023, de segunda a quinta, no horário das 07 às 12h 30 min. Utilizei notas registradas em diário de campo (Creswell, 2007; Rosen, 1991). As notas de campo possibilitaram o registro do que se pretendia investigar no cenário à medida que acontecia. Foram realizadas 20 observações, totalizando 110 horas em campo de pesquisa. Como norteador, segui o roteiro de observação e utilizei caneta e um caderno para escrever manualmente os registros (APÊNDICE B).

A observação permitiu aprofundar no cotidiano dos participantes da pesquisa, e conhecer suas atividades desenvolvidas e as interações que ocorriam entre os membros da equipe de trabalho. A observação tem o atributo de fornecer novas ideias e clareza no direcionamento da pesquisa daquilo que se pretendia investigar, a partir do momento em que se vivencia a experiência de campo (Angrosino, 2007).

Neste sentido, eu utilizei a observação participante para a produção de dados. Os pesquisadores podem coletar a maioria de seus dados por meio de conversas informais na observação participante, em que perguntas são introduzidas para compreender o fenômeno em estudo sem que percebam (Spradley, 1979). Nessas conversas informais, percebi que muitos dos participantes ficavam à vontade ao expressarem e compartilharem suas experiências. Assim, fui construindo o entendimento das ações e reações dos participantes da pesquisa mediante o contexto que acontecia.

3.4 ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

A entrevista semiestruturada foi escolhida para dar continuidade à pesquisa, pois, de acordo com Creswell (2007), complementa a observação. As entrevistas fornecem subsídios para compreender as percepções dos entrevistados em relação ao foco da pesquisa. Portanto, foram realizadas nos meses de novembro e dezembro de 2023,

utilizando-se do recurso do roteiro semiestruturado, que consiste em que dois blocos de perguntas. O primeiro, relacionado à geração e troca de ideias, é o bloco A (APÊNDICE C). O segundo abordava o tema segurança psicológica, bloco B (APÊNDICE D). E foi adaptado tomando como referência o trabalho desenvolvido por Edmondson (1999).

As entrevistas aconteceram após o período de observação participante. É importante ressaltar que o roteiro de entrevista foi flexível, adaptando-se às particularidades evidenciadas em decorrência do período de observação. Isso permitiu que os entrevistados descrevessem livremente os eventos vivenciados, com as perguntas reelaboradas conforme necessário (Spradley, 1979). A seleção dos entrevistados foi realizada de maneira intencional, priorizando aqueles que estiveram presentes durante o período de observação. Contudo, vale destacar que nem todos os participantes observados foram entrevistados para este estudo.

Portanto, na apresentação dos dados, constarão relatos do diário de campo daqueles participantes que não foram incluídos na segunda etapa, ou seja, na entrevista. A escolha intencional dos sujeitos da pesquisa está relacionada à necessidade de capturar percepções distintas e relevantes para o objetivo de pesquisa (Guest *et al.*, 2006).

Realizei o convite para participar da pesquisa pessoalmente, e em alguns momentos consegui realizar a entrevista imediatamente, enquanto em outros casos foi necessário combinar um momento posterior. Os locais e horários das entrevistadas aconteceram conforme a disponibilidade dos participantes e dos espaços disponíveis. Assim, em uma conversa amigável, descontraída e respeitosa, as entrevistas foram conduzidas para esclarecer questões inerentes ao fenômeno pesquisado. Utilizei os roteiros e elementos levantados no período de observação (Spradley, 1979).

A rotina hospitalar é complexa e incerta, devido a essa complexidade e incerteza, se fez necessário aguardar os momentos de menores fluxos de trabalho e então buscar espaços reservados para realizar as entrevistas. Elas aconteceram em vários locais, entre eles consultórios que não estavam em uso, enfermaria do pré-parto desocupada, repouso médico, repouso da enfermagem, anexo do centro obstétrico, anexo do centro cirúrgico, anexo da unidade de tratamento intensivo neonatal. Em sua maioria, as entrevistas foram realizadas sem interrupções.

No entanto, em algumas ocasiões, precisei interromper a gravação do áudio, pois o entrevistado precisava responder alguma demanda de trabalho. Entretanto, não foi necessário interromper totalmente a entrevista. Os dois blocos de perguntas foram realizados em sequência, comunicando ao entrevistado o término e início do outro bloco. Além disso, antes de iniciar, foram explicitados o objetivo da entrevista, a confidencialidade com assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE), e a necessidade da gravação para posterior transcrição. As entrevistas foram gravadas utilizando aplicativo em smartphone. Assim, dando seguimento, concluía a entrevista no mesmo momento.

Para preservação da privacidade dos entrevistados, utilizei o alfabeto, identificando apenas a formação profissional. Conforme quadro 1 abaixo:

Quadro 1 – Participantes da pesquisa

Entrevistados	Função dos participantes	Tempo de entrevista
A	Médico obstetra	20 min
B	Médico obstetra	20 min
C	Médico obstetra	18 min
D	Médico obstetra	30 min
E	Residente obstetrícia (a) – R2	16 min
F	Residente obstetrícia (a) – R2	22 min
G	Residente obstetrícia (a) – R3	19 min
H	Médico neonatologista	22 min
I	Enfermeiro (a)	30 min
J	Enfermeiro (a)	22 min
K	Enfermeiro (a)	44 min
L	Enfermeiro (a)	36 min
M	Técnico enfermagem	25 min
N	Técnico enfermagem	57 min
O	Técnico enfermagem	44 min
P	Técnico enfermagem	55 min
Q	Técnico enfermagem	37 min
R	Técnico enfermagem	32 min
S	Técnico enfermagem	20 min
T	Técnico enfermagem	18 min
U	Técnico enfermagem	48 min
V	Técnico enfermagem	32 min
W	Médico (a) anestesiologista	20 min
X	Médico (a) anestesiologista	44 min

Fonte: elaborado pela autora.

Utilizei a entrevista como método de coleta de dados nesta pesquisa qualitativa, pela oportunidade que esta proporciona ao possibilitar a escuta livre das percepções e experiências dos entrevistados sobre o fenômeno em estudo. Assim, escutando-os e

descrevendo o contexto social que os envolvia. Além disso, me permitiu a clarificação de entendimento a partir da perspectiva dos participantes (Bansal; Corley, 2011).

3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

Para tratamento dos dados, utilizei a codificação proposta por Glaser e Strauss (2006). Uma abordagem essencial do método reside na concepção dos fenômenos sendo percebidos como dinâmicos e não estáticos. Além disso, estão em constante transformação em respostas às condições em evolução. Um elemento crucial é a integração da mudança ao processo em si. O método busca não apenas identificar condições relevantes, mas também compreender como os participantes reagem às mudanças, condições e consequências de suas ações (Corbin; Strauss, 1990).

Na fase inicial, foi adotada a codificação aberta, na qual os dados foram analisados atentando para o conteúdo emergente. Durante esse processo, o pesquisador realiza comparações constantes de semelhanças e diferenças, gerando os conceitos iniciais (Corbin; Strauss, 1990). Para isso, as observações registradas nas notas de diário de campo foram organizadas de acordo com datas e recortes dos eventos.

Entretanto, ressalto que, na apresentação dos dados, não segui necessariamente um padrão linear de início, meio e fim dos procedimentos rotineiros do trabalho dos participantes da pesquisa, nem uma ordem cronológica. Em vez disso, atentei em cada procedimento, para os elementos que compõem a segurança psicológica, bem como os fatores que influenciam a geração e troca de ideias neste cenário específico. Portanto, na apresentação dos dados, foram incluídos fragmentos dos eventos registrados nas notas de diário de campo, juntamente com trechos das entrevistas, enfatizando a similaridade do conteúdo das situações observadas, não se importando com a ordem sequencial dos horários dos acontecimentos.

Adicionalmente, informo que os áudios das entrevistas foram transcritos utilizando o *software Reshape*, garantindo a precisão da transcrição. Assim, os dados obtidos tanto das observações participantes quanto das entrevistas foram codificados, resultando na identificação de categorias que refletem as respostas relacionadas à segurança psicológica na geração e troca de ideias em uma equipe de trabalho.

Durante as leituras, estabeleci conexões e confrontos com o material obtido por meio da coleta de dados, com o objetivo de identificar a contribuição da segurança psicológica na geração e troca de ideias nesta equipe de trabalho. Nesse processo, mediante as reflexões e anotações do conteúdo produzido, considerando as situações vivenciadas no cotidiano dos participantes desta pesquisa, pude codificar o conteúdo em que comparei os eventos, ações, acontecimentos e interações, resultando na produção de 115 rótulos conceituais.

Dessa forma, a partir da junção dos dados, efetuei a descrição dos recortes, ou seja, de fragmentos das situações observadas e adicionei trechos de entrevistas que se assemelhavam ao conteúdo desenvolvido. Em seguida, realizei a revisão dos rótulos conceituais, agrupando-os de acordo com semelhanças e diferenças, o que resultou na geração de 05 categorias a partir dos dados.

As categorias geradas foram nomeadas como: relacionamentos interpessoais, barreiras nos relacionamentos, comunicação entre os membros da equipe, reprimindo ideias novas e o desejo de ser ouvido. Dando continuidade à próxima etapa, a codificação axial permitiu a análise mais aprofundada dos dados produzidos. Nesse processo, foram realizadas novas comparações e revisões das categorias iniciais, comparando-as e as identificando. Assim, refletindo sobre as condições geradoras e as relações causais que emergiram dos dados, o que forneceu subsídios para criar e reagrupar os dados gerados na codificação aberta, e identificar as inter-relações entre as categorias. Durante esse processo, se tornou evidente que algumas categorias estavam intimamente relacionadas, existindo uma relação causal entre elas (Corbin; Strauss, 1990).

Dessa forma, por meio da codificação axial, unifiquei categorias e criei subcategorias.

Inicialmente, a categoria denominada ‘relacionamentos interpessoais’ foi renomeada para ‘desafios na interconexão profissional’, e outras duas categorias foram incluídas nela como subcategorias. A primeira categoria modificada para subcategoria foi ‘barreiras nos relacionamentos’, cujo nome foi alterado para ‘conflitos interpessoais: separação’. A segunda categoria, que foi alterada para subcategoria, foi ‘comunicação entre os membros da equipe’. Essas alterações decorreram das várias observações efetuadas em que se tornou evidente que os conflitos interpessoais e a necessidade de comunicação entre os membros da equipe, bem como a manutenção de um ambiente em que exista um clima de segurança psicológica independentemente dos

membros que ali estejam. Isso, compõem um conjunto de desafios que envolvem os membros da equipe nesta interconexão profissional.

Outra categoria que, após uma análise criteriosa, teve seu nome modificado foi a categoria ‘reprimindo ideias novas’. Sua nova nomeação foi alterada para ‘oportunidades perdidas na geração e troca de ideias’. Essa mudança surgiu após uma análise detalhada do conteúdo das notas do diário de campo e das entrevistas, que demonstraram momentos nos quais os participantes do estudo tiveram a oportunidade de expressar suas ideias ou sugestões, e esses momentos não foram aproveitados. Os relatos destacam que, ao expressar suas ideias, estas não são ouvidas, evidenciando a perda de oportunidades das ideias geradas e a inexistência da troca entre os membros da equipe. Adicionalmente, os dados mostraram que os participantes, por receio, optam pelo silêncio e, às vezes, aguardam outra oportunidade para falar com outro profissional e trocar ideias sobre a situação. Para finalizar, a última categoria não sofreu alterações em sua denominação, mantendo-se como ‘o desejo de ser ouvido’.

Portanto, no decorrer deste processo, os códigos e temas foram gradualmente identificados, analisados e reavaliados, constituídos e reconstituídos (Glaser; Strauss, 2006). Em todo momento, e mediante essas novas configurações, se levou em consideração o fenômeno da segurança psicológica na geração e troca de ideias na equipe de trabalho. Diante desse contexto, apresento, por meio de categorias e subcategorias, a contribuição da segurança psicológica na geração e troca de ideias. Ressalto que os principais elementos identificados que compõem o fenômeno da segurança psicológica atravessam todas as três categorias mencionadas. Esses elementos são intrinsicamente interdependentes, não sendo visualizados isoladamente. Eles se entrelaçam e se influenciam. Assim, a seguir, são detalhadas as três categorias principais e duas subcategorias que compõem a categoria ‘desafios na interconexão profissional’, conforme quadro 2.

Quadro 2: categorias e subcategorias.

Categorias	**Subcategorias**
Desafios na interconexão profissional	Conflitos interpessoais: separação
	Comunicação entre os membros da equipe
Oportunidades perdidas na geração e troca de ideias	
O desejo de ser ouvido	

Fonte: elaborado pela autora.

A categoria, ‘Desafios na interconexão profissional’, aborda inicialmente as interações diárias entre os profissionais durante a jornada de trabalho, destacando os momentos de geração e troca de ideias e de conhecimento. É importante ressaltar que foi perceptível um clima de segurança psicológica no convívio dos participantes, os quais, mesmo em discordância, sentem-se à vontade para expressar suas opiniões diante dessas situações do cotidiano. Esse clima de segurança psicológica é essencial para solucionar divergências por meio da comunicação, evidenciando-se como um elemento transversal que sustenta as interações profissionais produtivas.

No entanto, apesar de evidenciar e descrever o clima de segurança psicológica em várias situações e com diferentes indivíduos envolvidos, os participantes da pesquisa afirmam que não conseguem se expressar com a mesma abertura com todos os membros da equipe. Portanto, conclui-se que o desafio evidente é manter esse clima de segurança psicológica independentemente da composição da equipe.

Além disso, a presença de determinados integrantes da equipe impacta e altera significativamente o clima de segurança psicológica na equipe, levando os membros da equipe a ações de silenciamento. Esse fenômeno foi detalhado nas subcategorias, evidenciado pela ausência de comunicação entre os membros da equipe. Assim, foram identificados e descritos elementos nas subcategorias que não promovem esse clima de segurança psicológica entre os envolvidos, afetando negativamente as ações de trabalho.

A subcategoria ‘Conflitos interpessoais: separação’ ilustra uma situação específica de desintegração no ambiente de trabalho, onde a separação física e administrativa de especialidades profissionais gera ausência de conhecimento prévio sobre quem fará parte da equipe, dificuldade de comunicação e conflitos de relacionamento. Embora as especialidades profissionais de anestesiologista e neonatologista estejam envolvidas, componham a equipe e compartilhem das atividades do cotidiano, elas não pertencem ao mesmo setor. Cada uma dessas especialidades possui seu próprio setor e liderança distinta.

Os anestesistas e neonatologistas são lotados em outros locais e geridos por outras lideranças. Além disso, se inclui nessa subcategoria a ausência de colaboração entre os membros da equipe em relação aos que estão em desenvolvimento profissional,

não sendo evidenciado o envolvimento de todos os funcionários, e ainda foi perceptível a exposição pessoal diante de erros cometidos.

A outra subcategoria diz respeito à ‘comunicação entre os membros da equipe’ e descreve situações cotidianas marcadas pela dificuldade de falar abertamente e respostas silenciosas, prejudicando a comunicação. No entanto, vale destacar que esse silêncio e hesitação em se expressar evidenciam uma quebra na segurança psicológica, desfavorecendo a livre troca de ideias sem receios de julgamentos e represálias. Nessa subcategoria, se destaca que o desafio de comunicação pode ocorrer com qualquer membro da equipe, independentemente de sua colocação hierárquica. Além disso, a análise revelou que a rotatividade dos residentes de obstetrícia devido ao período de formação é um ponto prejudicial no ambiente de trabalho. No entanto, os relatos mostraram que o tempo de convivência dos residentes com os membros da equipe contribui para a construção de confiança.

A próxima categoria ‘oportunidades perdidas na geração e troca de ideias’ evidencia momentos nos quais a hesitação em compartilhar ideias e sugestões prevalece, demonstrando como a inibição da comunicação impede que ideias valiosas sejam compartilhadas. A segurança psicológica é crucial para que estas oportunidades não sejam perdidas, mas sim aproveitadas.

Por fim, a última categoria é ‘o desejo de ser ouvido’, ela expressa um anseio coletivo pela validação e consideração das lideranças em relação às ideias, opiniões e sugestões dos membros da equipe. Os relatos enfatizam que as ideias são apenas ouvidas, e não há desenvolvimento delas e nem resolutividade. Nesta categoria, inclui-se a descrição de uma ideia desenvolvida por iniciativa e recursos próprios de parte dos membros da equipe, ‘a caixa de recordação do óbito fetal’.

Adicionalmente, ressalto que a separação dos profissionais em setores distintos implica em ausência de comunicação, um elemento fundamental que compõe a segurança psicológica. Isso foi evidenciado pelas falas dos profissionais envolvidos no desenvolvimento da ideia da caixa de recordação de óbito fetal. Eles expressaram que na unidade de tratamento intensivo neonatal, setor onde os neonatologistas estão lotados, está em andamento a validação de uma ideia similar por meio de um protocolo institucional. E os profissionais do bloco obstétrico que estão desenvolvendo a ideia da caixa de recordação do óbito fetal afirmam que desconhecem o conteúdo do protocolo que está sendo criado para a validação. Ainda destacam que não

compreendem como a criação e desenvolvimento desse projeto pode ser feita sem os ouvir, sendo parte integrante da aplicação. Esses elementos destacam a necessidade de uma cultura de segurança psicológica onde a comunicação é não apenas incentivada, mas é um elemento fundamental para a resolução de problemas e crescimento profissional coletivo.

Atravessando todas essas categorias, o clima de segurança psicológica emerge como elemento central cuja presença ou ausência molda profundamente as ações de trabalho, a eficácia da comunicação e a capacidade de geração e troca de ideias nesta equipe. Reforçar a segurança psicológica significa promover um ambiente onde a diversidade de ideias é uma força, não uma fraqueza, e onde cada profissional se sente valorizado, ouvido e compreendido, independentemente do setor ou especialidade. Este é o alicerce sobre o qual a interconexão profissional não apenas sobrevive, mas prospera.

Portanto, essas categorias representam conjuntamente os desafios enfrentados no ambiente de trabalho. Destacando a complexidade das interações diárias entre os membros da equipe, os conflitos gerados pela separação entre os setores de trabalho, as dificuldades nas expressões de ideias e informações, e os momentos em que as oportunidades de geração e troca de ideias são perdidos, não expressos, nem escutados pelas lideranças. Além disso, elas ressaltam a importância da promoção do fenômeno em estudo, a segurança psicológica na geração e troca de ideias em uma equipe de trabalho. Permitindo que os membros da equipe se sintam à vontade para falar abertamente suas ideias e contribuições.

Ao adotar a definição de categorias em estágios posteriores da pesquisa, foi necessário conduzir um processo contínuo de revisão dos dados gerados, considerando tanto os achados empíricos quanto o referencial teórico. Esse método permitiu uma análise criteriosa orientada pela compreensão da segurança psicológica na equipe de trabalho. Na apresentação dos resultados, descrevi momentos em que o fenômeno da segurança psicológica foi observado na rotina de trabalho, destacando também situações em que a ausência desse fenômeno influenciou nas ações dos profissionais, levando-os a optar por não se expressarem. Além disso, identifiquei fatores que influenciam tais ações e o papel da liderança neste contexto específico.

A escolha desse método de análise foi impulsionada pelo objetivo de responder à questão central desta pesquisa: como a segurança psicológica influencia na geração

e troca de ideias em uma equipe de trabalho? Ao seguir esse direcionamento metodológico, pude investigar de maneira aprofundada as dinâmicas e interações presentes no ambiente de trabalho, o que resultou em uma compreensão mais aprofundada do fenômeno em análise. Essa compreensão será detalhada nas próximas etapas de apresentação e discussão dos dados.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 DESAFIOS NA INTERCONEXÃO PROFISSIONAL

Durante a coleta de dados da pesquisa, pude observar que a colaboração entre os membros da equipe é essencial para garantir o cuidado ideal aos pacientes e a eficiência dos procedimentos realizados. Essa interação ocorre constantemente entre os médicos, residentes de obstetrícia, profissionais de enfermagem de nível superior e técnicos em enfermagem, sendo que as interconexões profissionais no bloco obstétrico não se limitam apenas à comunicação direta, mas também envolvem o compartilhamento de conhecimento e a colaboração entre os diferentes profissionais.

Em uma manhã, às 08 horas, presenciei o procedimento de uma cesárea na sala cirúrgica 01. Durante esse procedimento, pude perceber uma conversa na qual os membros da equipe cirúrgica trocavam ideias. Em alguns momentos, a comunicação ocorreu de forma não verbal, com profissionais trocando olhares e gestos, demonstrando um ambiente onde a segurança psicológica facilitava a geração e troca de ideias.

Durante a cirurgia, percebi que o médico obstetra A frequentemente fornecia várias explicações e fazia perguntas aos residentes. Às vezes, as respostas eram não verbais. Observei os gestos e olhares, movimentos de cabeça em sinal de concordância e até a demonstração com as mãos sobre o que estava sendo questionado. Notei um clima favorável de segurança psicológica na troca de ideias entre os membros da equipe, evidenciado pelo respeito mútuo e abertura para falar.

O profissional médico Obstetra A questionou: “Onde estão os ovários da paciente?” Em resposta, em um tom sussurrado, o residente de obstetrícia R2 E indicou: “aqui”. O médico obstetra A então reforçou: “Isto mesmo.” Contudo, adicionalmente, notei uma expressão de apreensão no residente de obstetrícia R1. Entretanto, ficou evidente que havia sintonia harmoniosa entre esses profissionais, médico obstetra A e residentes. Após o procedimento cirúrgico, ainda na sala de cirurgia, conversei com o residente de obstetrícia R1 e perguntei: como se sentia ao ser questionado com várias perguntas pelo médico obstetra, bem como se conseguia falar abertamente e perguntar aos médicos obstetras suas dúvidas?

E então, me respondeu que: “Sim, mas sempre há uma certa insegurança em relação às perguntas que são feitas, pois alguns médicos obstetras são mais tranquilos, enquanto outros são mais diretos e falam em um tom mais alto que expõem os residentes”. E o residente de obstetrícia R1, acrescentou: “Mas, eu reconheço que faz parte do processo para aprender. Para esses que nos expõem, eu tento responder apenas o necessário, e dirijo minhas perguntas aos profissionais mais acessíveis” (notas de diário de campo, outubro de 2023).

O relato do residente R1 demonstra um bom entendimento em relação à importância de conversas com perguntas por parte daqueles que ensinam para desenvolver seu conhecimento, sua resposta evidencia uma insegurança em falar abertamente com todos os membros da equipe. Esse momento vivenciado mostrou que, apesar da insegurança do residente em relação às perguntas, a interação com o profissional que ali estava foi harmoniosa, favorecendo a troca de conhecimento, sua ênfase se deu em descrever que isso não ocorre com todos os membros da equipe. Pois, para alguns, se limita a responder o essencial e escolhe com quem compartilha suas perguntas por medo de ser exposto. Isso revela uma fragilidade no clima de segurança psicológica no ambiente de trabalho.

Adicionalmente, outra profissional compartilhou uma perspectiva interessante sobre sua interação com diferentes membros da equipe. Ela mencionou que, embora se sinta à vontade para sugerir certas ideias ou compartilhar informações com alguns profissionais, nem sempre experimenta essa mesma abertura com outros, entre eles: enfermeiros, técnicos, médicos residentes e médicos plantonistas. Essa distinção destaca a complexidade das relações interprofissionais como desafio.

> Doutor ou enfermeiro. Podia fazer isso e isso com a paciente. Mas, tem algumas pessoas que a gente não tem essa abertura. Eu, como técnica de enfermagem, com alguns enfermeiros e técnicos, eu ainda tenho uma certa liberdade de chegar e perguntar. Agora, com o pessoal da residência médica ou os médicos do plantão não são todos que eu consigo fazer isso (Entrevista com a técnica de enfermagem S).

Dando seguimento na descrição das anotações realizadas das interações desta equipe, ficou evidente a tranquilidade durante o procedimento cirúrgico, sendo perceptível no momento do nascimento do recém-nascido. Afinal, residente de obstetrícia R2 E teve dificuldades para segurar o recém-nascido na posição adequada que favorecesse a liberação de líquidos. Recebendo orientações verbais do médico obstetra A e, ao seguir as instruções, falhou em segurar o recém-nascido, deixando-o escorregar de das mãos. Nesse momento, o silêncio predominou; ninguém falou nada, apenas os olhares revelaram a serenidade da equipe em sua totalidade.

A neonatologista H agiu com calma e pegou o recém-nascido, colocando-o na posição correta. Foi como música aos ouvidos ouvir o choro do recém-nascido, momento em que todos da equipe suspiraram profundamente, expressando alívio.

Observei nas expressões faciais ausências de julgamento em relação ao erro cometido pela residente ao não segurar o recém-nascido, deixando-o cair de suas mãos. O interessante é que os membros da equipe não fizeram nenhum comentário que expusesse a residente de obstetrícia por sua falha. Ao contrário, a equipe agiu colaborativamente e continuou o procedimento.

Vale ressaltar que o procedimento de cesariana acontece em um ambiente onde normalmente há um familiar acompanhando o nascimento. Tudo transcorreu de maneira tão dinâmica, porém conduzida naturalmente, que nem foi perceptível para o acompanhante da paciente que ali estava assistindo ao nascimento (notas de diário de campo, outubro de 2023).

Nessas situações descritas, ficou evidente o compartilhamento de conhecimento, a ausência de julgamentos e a colaboração durante o procedimento cirúrgico, demonstrando a existência de um clima de segurança psicológica entre os membros da equipe e a importância da colaboração para a prestação de serviço. Além disso, a comunicação em prol da assistência prestada foi evidente. Em uma situação subsequente em outra cirurgia, notei que, apesar das divergências iniciais, essa comunicação aberta também ocorreu tranquilamente.

Na sala cirúrgica, até o momento do nascimento e estabilidade do recém-nascido, o ar-condicionado é monitorado por um termômetro de ambiente. Nesse dia, foi perceptível que o ar-condicionado estava desligado. A neonatologista avaliou o recém-nascido e liberou para mostrá-lo à mãe, autorizando que fosse colocado para amamentar. Essa é uma situação comum que observei em outros procedimentos, na qual, enquanto o procedimento cirúrgico continua em andamento, em um momento em que a equipe denomina “hora de ouro”, o recém-nascido é estimulado a amamentar em contato pele a pele com a mãe. Nesse momento, presenciei a conversa entre dois membros da equipe.

O médico obstetra A solicitou que ligasse o ar-condicionado no mais baixo nível de temperatura, em 18 graus, dizendo: “Podem ligar o ar-condicionado em 18 graus?”

Prontamente, a técnica de Enfermagem M, que cuidava do recém-nascido, se pronunciou, respondendo: “O termômetro de ambiente da sala está marcando 24,9 graus e o preconizado é que a sala mantenha a temperatura entre 23 e 26 graus. Se colocarmos em 23 graus, gradualmente cairá de 24,9 para 23 graus, chegando à temperatura”.

O médico obstetra A argumentou contrariamente, reforçando sua solicitação: “Pode colocar em 18 graus e, quando o termômetro de ambiente marcar 23 graus, subimos a temperatura para 23 graus”. A técnica de enfermagem M insistiu e alegou que: “Se colocar dessa forma a temperatura irá cair muito e eu não ficarei aqui com o bebê”. O médico obstetra A, mesmo contrariado, não concordando, aceitou a argumentação da técnica de enfermagem M, que insistiu que a temperatura iria se adequar ao preconizado rapidamente. Posteriormente, após decorrido um certo tempo, o médico obstetra A observou que o termômetro de ambiente chegou aos 23 graus, e falou a todos que ali estavam, afirmando: “verdade, o termômetro de ambiente até que atingiu rápido a temperatura de 23 graus”. Assim, começou um clima descontraído entre ambos, o médico obstetra A e a técnica de enfermagem M que pronunciou: “viu, eu não falei”. Com uma expressão de risos e tranquilidade. E o médico obstetra A, respondeu: “verdade, você falou mesmo” (notas de diário de campo, outubro de 2023).

Durante este episódio, foi evidenciado um momento crucial de um clima de segurança psicológica na equipe cirúrgica, onde o debate e a expressão de preocupações foram respeitados. Foi perceptível a capacidade dos membros da equipe em discutir abertamente e divergir de maneira construtiva, sem evidências de receios de represálias ou exposição, destacando assim um clima de segurança psicológica estabelecido na equipe.

Esse momento ilustrou como a geração e a troca de ideias fomentam o conhecimento. A técnica de enfermagem M estava segura ao expressar sua opinião embasada em conhecimento técnico e experiência prática, enquanto o médico obstetra A demonstrou respeito por essa contribuição, evidenciando um cenário onde a segurança psicológica influencia na troca de ideias, colaboração e tomada de decisão baseada em evidências.

No decorrer deste debate, apesar das divergências de argumentos, observou-se uma comunicação fluida, um compartilhamento de conhecimento eficaz e uma interação harmoniosa. É digno de nota o clima de segurança psicológica que permeou a equipe durante as discussões. Entretanto, ressalta-se a importância de manter esse clima de

segurança psicológica constante, independentemente da composição dos membros da equipe presente.

No entanto, outro aspecto relevante, é que, durante o período de observação, notei que geralmente os médicos plantonistas trabalham em dias fixos da semana, mas houve uma ocasião em que um profissional substituto estava de plantão, em vez do médico obstetra regular daquele dia. E antes que esse profissional substituto chegasse ao setor, só o fato de a equipe saber que não era o que normalmente deveria estar presente. Percebi a equipe desconfortável, reclamando da mudança e se perguntando por que será que o outro não veio.

Quando o médico obstetra substituto chegou ao setor, a técnica de enfermagem U em um tom de brincadeira, mas com certo sarcasmo perguntou: “por que é você hoje?” recebendo a resposta em risos do médico obstetra substituto: “o colega saiu da escala deste dia e agora serei eu todos os dias”. E ainda continuou: “estaremos juntos”. Expressou em um tom de brincadeira e deboche, aparentava um desejo de irritá-la (notas de diário de campo, outubro de 2023).

Como em todos os procedimentos visualizados anteriormente, a equipe começou a desenvolver suas atividades, abrindo os materiais e aqueles que entrariam em campo cirúrgico foram lavar as mãos, e após foram se paramentar colocando os capotes.

Nesse instante, quando o médico obstetra substituto saiu da sala cirúrgica para lavar as mãos, a técnica de enfermagem U, olhou nos olhos do residente obstetrícia R1 e em meio ao tumulto do andamento da preparação, falou para ele: “Fica tranquilo, você já sabe como é”. O residente de obstetrícia R1 respondeu em um tom de desânimo: “Eu sei”. E balançou a cabeça de um lado para o outro, em uma expressão negativa e com a cabeça baixa continuou durante todo o procedimento (notas de diário de campo, outubro de 2023).

Naquele momento, notei um clima distinto do anterior, no qual a cautela dominava, as palavras eram escolhidas com parcimônia e trocadas apenas quando imprescindível. Além disso, retornando o médico substituto para a sala cirúrgica, a técnica de enfermagem U, em tom de brincadeira, perguntou:

“Como assim, já lavou as mãos? não deu cinco minutos”. Em meio a risos a resposta foi expressa, pelo médico substituto: “Já sou formado há muito tempo, sei o que faço, lavo as mãos constantemente. Já havia lavado antes”. Notei nesse momento, um silêncio geral da equipe. O tom de voz modificou e como se falasse seriamente, disse ela. “Eu falei lavar da forma correta”. E novamente, percebi uma tensão em meio a risos (notas de diário de campo, outubro de 2023).

E assim, todos pareciam contidos, revelando-se com cuidado. As feições denotavam uma tensão discreta, uma inquietação latente que pairava no ar. Em meio a esse ambiente silencioso, era perceptível que algo incomum estava se acontecendo. Durante o procedimento de cesariana, os residentes responsáveis cometeram um erro ao esquecer de coletar o sangue do cordão umbilical no momento correto. O médico obstetra substituto, percebendo a falha, em silêncio, tomou a iniciativa de realizar a coleta necessária de forma diferente.

Em procedimentos anteriores, observei que a coleta do sangue do cordão umbilical, usado para identificar o tipo sanguíneo do recém-nascido, usualmente ocorre após o corte do cordão umbilical que conecta o feto à placenta, e antes da remoção da placenta intraútero. A coleta é realizada em um recipiente estéril e entregue à técnica de enfermagem do setor. No entanto, nesse caso específico, a coleta do sangue foi realizada externamente, com a placenta sobre a mesa cirúrgica.

O médico obstetra substituto, permanecendo em silêncio, efetuou o procedimento de maneira estéril, evitando contaminação. Entretanto, ficou evidente a falta de comunicação, pois não houve a geração e troca de ideias entre os membros da equipe, o que evidenciou a ausência de um clima de segurança psicológica. O fato de não ter mencionado o erro dos residentes ao esquecerem de realizar a coleta no momento correto, não dando o *feedback* sobre o erro cometido, ou compartilhado a ideia de que poderia ser realizada daquela forma que ele havia executado, se caso acontecesse o esquecimento em futuras ocorrências, revelou essa condição. Pelo contrário, o clima percebido e evidenciado nas faces dos residentes era de tensão e silêncio.

Após o término do procedimento cirúrgico, aproveitei para perguntar à técnica de enfermagem U, porque notavelmente ela não aparentava uma relação agradável em relação ao médico obstetra substituto que ali estava. Ela respondeu:

> “Ele não escuta a equipe, já aconteceu de eu falar que contaminou o campo cirúrgico e a pessoa nem ligou e continuou operando. Hoje mesmo, não deu tempo de ter escovado as mãos pelo tempo que é preconizado de cinco minutos”. E ainda, acrescentou, “é complicado, porque não escuta, por isso não gosto de trabalhar com esse profissional e os residentes também deixam de adquirir conhecimento quando essa pessoa está no plantão” (nota de diário de campo, outubro de 2023).

Portanto, enquanto alguns participantes da equipe optam por expressar suas ideias e opiniões, mesmo cientes de que não estão sendo ouvidos e vivenciam conflitos, outros preferem ficar em silêncio. Além disso, evidenciaram-se outros desafios de interação entre os membros da equipe. Entre eles, destacam-se os conflitos interpessoais, os quais serão abordados no próximo segmento.

4.1.1 Conflitos interpessoais: separação

Durante a observação participante, concentrei-me na interação entre os membros da equipe e notei o quão familiarizados estavam mutuamente. Além disso, foi possível evidenciar diversos aspectos da rotina e das técnicas adotadas antes do início dos procedimentos. Ao vivenciar essa experiência, pude notar um padrão consistente de ações executados pela equipe. As técnicas de abertura de materiais eram realizadas com cautela para evitar qualquer contaminação por microrganismos e, consequentemente, infecções hospitalares[2]. Essas ações foram observadas em todos os procedimentos que acompanhei ao longo do período de observação.

> Os membros mais experientes demonstravam uma notável familiaridade e habilidade na execução dessas tarefas, enquanto os novatos ainda estavam em processo de adaptação, recebiam orientação e observação constante, mesmo que de forma imperceptível, eles eram observados pela equipe. Incluem-se nessa situação de novatos, os residentes de obstetrícia e enfermagem, acadêmicos de medicina e enfermagem, além de funcionários em treinamento.
>
> Em alguns momentos percebi que os mais experientes explicavam aos novatos como deviam fazer e agir, para não abrir ou tocar indevidamente onde não deveriam, e não contaminar os materiais e o campo cirúrgico com microrganismos. Embora, percebendo o compartilhamento de conhecimento, a preocupação e o cuidado com os atos executados por aqueles que não detinham tanta habilidade, também observei algumas abordagens em que os novatos eram expostos ao serem repreendidos em voz alta e perceptível a todos presentes por não executarem a colocação de luvas de maneira adequada, conforme preconiza a técnica asséptica[3] (notas de diário de campo, outubro de 2023).

---

[2] Infecções hospitalares podem ocorrer durante ou após a internação, causadas por micro-organismos: fungos, vírus, bactérias e outros. E podem estar associadas à internação ou procedimentos executados. Disponível em: https://www.fiocruz.br/ioc/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=926&sid=32. Acesso em 15 de março de 2024.

[3] A assepsia define-se pela ausência de micro-organismos. Portanto, técnica assépticas são práticas e procedimentos adotados para evitar infecção. Disponível em: https://econtents.bc.unicamp.br/omp/index.php/ebooks/catalog/download/140/145/520?inline=1 Acesso em: 15 de março de 2024.

Embora haja um esforço de colaboração entre os membros da equipe para auxiliar os novatos, estas ações não são uniformemente praticadas por todos. Tal colaboração não só facilita a interconexão dos novatos, mas também promove a geração e troca de ideias, permitindo que diversas perspectivas e experiências sejam compartilhadas.

Contudo, essa disposição para o compartilhamento de conhecimento, troca de ideias e colaboração mútua não se manifesta entre todos os membros da equipe. Alguns se abstêm de compartilhar suas contribuições e se retraem. Nesse ambiente, onde a troca de ideias e conhecimento é necessária, se evidencia a insegurança em falar abertamente, demonstrando que essa troca e percepção de uma equipe colaborativa não acontece efetivamente com todos os membros da equipe. “Esta equipe não é colaborativa". (Entrevista com técnico de enfermagem P).

> No nosso caso aqui tem muito estudante, então eles estão aprendendo. Então, a gente não pode falar muita coisa e a gente não sabe tudo né. Então, se me perguntar o que eu acho, eu falo. Agora, eu ir lá e falar, você tá errado, não é pra fazer assim, faz assado. Você tem que fazer de determinado jeito, eu não vou ficar chamando a atenção. Se não for na minha área, eu acho que estou passando do limite. Posso até falar alguma coisa com a pessoa, mas eu não me sinto à vontade. Eu acho que tem pessoas próprias para poder falar. Eu acho que não compete a mim. Mas é claro que, tem coisas que colocam em risco a saúde do paciente. Então, às vezes a gente fala, você contaminou. Tem um jeito certo, olha, você contaminou. Porque às vezes a gente fala e chama atenção, e como é aluno, ou até pior residente, porque eles já são médicos né. Aí se sente ofendido ou fica desconfortável (Entrevista com a técnica de enfermagem N).

Foi interessante notar que nem todos da equipe se conheciam. Isso ficou evidente ao observar as interações entre os profissionais que frequentemente perguntavam os nomes daqueles que estavam presentes. E existe uma visão entre alguns membros da equipe sobre a importância de conhecer os colegas com quem trabalham.

Em uma conversa reveladora com a técnica de enfermagem N, ela expressou sua percepção acerca da distância existente entre os membros da equipe. E destacou o quão atarefado é o ambiente de trabalho e como a falta de conhecimento sobre quem participará da cirurgia se torna um desafio constante, ressaltando que essa situação é rotineira. “[...] eu não conheço todos que trabalham aqui, principalmente os anestesistas e os residentes quando mudam” (notas de diários de campo, outubro de 2023).

Seguindo essa perspectiva, outro membro da equipe demonstrou concordância com essa visão, enfatizando a necessidade de ir além da mera execução de ações rotineiras e destacando a importância da interconexão entre os membros da equipe.

> É muito ruim. Às vezes, pra gente. Então a gente só conhece a pessoa ali na hora... Eu sei que é assim porque tem que ser assim. Mas você chega, não tem tempo, nem para você conversar um pouquinho, fazer um socialzinho, nada. Porque já tá botando o aparelho, já tá monitorizando, já tá limpando, já tá sondando (Entrevista com médica neonatologista H).

Essa realidade sublinha uma lacuna na construção de relações interpessoais mais profundas na equipe. A ausência de conhecimento sobre quais profissionais deveriam estar presentes no desenvolvimento do trabalho, especialmente em situações emergenciais, pode impactar na dinâmica do serviço. Uma ocasião em que testemunhei no período de observação destacou claramente a importância desse conhecimento prévio.

Às 07:30 horas, ao surgir uma emergência obstétrica, ficou evidente como a falta de conhecimento sobre quais profissionais que devem estar presentes dificulta a dinâmica de trabalho. Essa situação destacou a importância do conhecimento prévio na equipe. Apesar dos desafios iniciais, foi notável a agilidade e resolutividade demonstrada pela equipe nesta emergência. Fiquei impressionada ao perceber que, desde a abertura do abdômen até a retirada do recém-nascido, passaram-se apenas 18 minutos, com o nascimento ocorrendo às 07:48 horas.

Foi tudo muito rápido, os funcionários se mobilizaram para identificar e comunicar o anestesista do plantão, mas inicialmente não obtiveram sucesso ao tentar contactá-lo no centro cirúrgico, pois ninguém atendia o telefone no setor. A técnica de enfermagem U do bloco obstétrico também fez tentativas, por meio de seu celular pessoal e tentou falar com dois anestesistas que possivelmente estariam na escala, mas não conseguiu.

Enquanto isso, o enfermeiro(a) L comunicou à equipe de neonatologia e diante da impossibilidade de contato telefônico com os anestesistas, uma professora do curso de graduação em enfermagem se voluntariou para descer ao centro cirúrgico e informar a situação, solicitando a presença do anestesista. E ainda, aqueles profissionais que não estavam envolvidos na busca pelo anestesista foram agilizando as demais necessidades para que o procedimento fosse executado. Ao estabelecer contato com os anestesistas do centro cirúrgico, dois deles vieram. Foi tudo muito dinâmico, cada um fazia alguma coisa (notas de diário de campo, outubro de 2023).

É relevante destacar como funciona a presença dos anestesistas no bloco obstétrico. Esses profissionais não têm uma presença contínua no setor, eles estão vinculados a outro departamento. Durante as observações, notei que, pela manhã, apenas uma

minoria desses profissionais anestesiologistas comparecia ao setor para se apresentarem. Foi evidente que as funcionárias muitas vezes só obtinham informações sobre quais desses profissionais estavam escalados para cirurgias ou outros procedimentos no momento em que o serviço de anestesia era solicitado, pois isso demandava que entrassem em contato com o setor de origem desses profissionais.

Além disso, houve ocasiões em que perguntei à equipe do setor sobre os anestesistas, e a resposta foi que não os conhecia rotineiramente. Em diversos momentos, presenciei membros da equipe perguntando o nome desses profissionais para realizar as anotações nos prontuários, ressaltando a falta de familiaridade e a ausência de comunicação entre os membros da equipe.

Essa situação revela um desafio considerável para a geração e troca de ideias. Percebi que a presença esporádica dos anestesistas e a consequente escassez de comunicação dificultam para criar relações e o estabelecimento de uma interação, bem como o entendimento comum das necessidades e procedimentos, comprometendo negativamente a colaboração entre os profissionais.

É importante salientar que os anestesistas não apenas fazem parte de um setor distinto, mas também estão sob uma liderança diferente da equipe do bloco obstétrico, sendo geridos pela administração do centro cirúrgico. Durante o período de observação, foi raro encontrar os anestesistas ficando no bloco obstétrico, interagindo com a equipe ou realizando sua alimentação no local, enquanto aguardavam a chegada de algum procedimento. Quando não havia procedimentos agendados ou pacientes em recuperação, a maioria dos anestesistas informava que aguardaria ser contactado no centro cirúrgico, que fica localizado no andar abaixo.

Além das observações diretas realizadas, os relatos fornecidos pelos entrevistados lançam luz sobre os desafios de interação na equipe de trabalho, destacando os obstáculos enfrentados. Esses depoimentos evidenciam a ausência de conexão entre os diversos membros da equipe, evidenciando o distanciamento e impedindo o compartilhamento de ideias para o desenvolvimento conjunto de soluções. Essa falta de interação entre os integrantes da equipe compromete a efetividade da colaboração.

“Mas eu percebo certa frieza nessa relação, principalmente os anestesistas com os obstetras, que não são relações muito amistosas" (Entrevista com médico anestesiologista W).

> As residentes de um dia específico em que venho trabalhar têm medo dos anestesistas. Têm medo de falar que tem um procedimento de dia ou de noite, se for às 22 horas ou 23 horas da noite, então, me pedem. Não, doutor, vai lá, você é homem. Pelo amor de Deus. Elas têm medo do anestesista. Tem uns aí que são assim, mal-educados, né? (Entrevista com médico Obstetra D).

> Assim, o que tem acontecido agora de pior é que antigamente tinham os anestesistas fixos daqui, né. São pessoas que são afinadas com o trato da gestante, da paciente ginecológica. Já entendia, já sabia a dinâmica, né. Então, assim, ultimamente tem subido pessoas muito difíceis de lidar, às vezes são grosseiras, ignorantes com a gente (Entrevista com técnico de enfermagem M).

Além de ser perceptível essa separação entre os anestesistas e as diferentes especialidades nesta equipe de trabalho. Destaca-se que, além desses profissionais, a equipe de neonatologia também pertence a outro setor e possui lideranças distintas dos profissionais do bloco obstétrico, médicos obstetras, residentes de obstetrícia e equipe de enfermagem. Esses profissionais neonatologistas estão vinculados ao departamento da unidade de tratamento intensivo neonatal, e não permanecem constantemente no setor. O setor de neonatologia fica localizado em outro prédio, anexo a maternidade.

Em vez disso, comparecem ao setor, se apresentam, realizam levantamento de informações com as pacientes, com as funcionárias da enfermagem e com a equipe de obstetrícia. Posteriormente, aguardam na unidade de tratamento intensivo neonatal de sobreaviso, sendo contactados sempre que necessário.

Uma neonatologista destacou essa separação, enfatizando as dificuldades. “A obstetrícia e a neonatologia são completamente dissociados. Isso dificulta, são chefias diferentes" (Entrevista com médica neonatologista H).

Em suma, os dados coletados revelam desafios significativos de interação na equipe de trabalho, evidenciando a existência de separação entre os membros. Os relatos destacam tensões e dificuldades nas relações entre anestesistas, obstetras, médicos residentes de obstetrícia, neonatologistas e equipe de enfermagem. Outro elemento que se destaca como desafio é a comunicação entre os membros da equipe. Na próxima subcategoria, será abordado mais profundamente esse achado da pesquisa.

4.1.2 Comunicação entre os membros da equipe

Independentemente de os membros da equipe compartilharem a mesma liderança, em contraste com a situação anterior, os dados coletados expõem os desafios de comunicação e interação. Essa situação influencia no ambiente de trabalho, especialmente porque os procedimentos frequentemente exigem diálogo sobre condutas e métodos de execução. Além das demandas rotineiras, a dinâmica de relacionamento apresenta uma complexidade adicional, influenciada pelas diversas perspectivas dos profissionais envolvidos. Além disso, ficou evidente que as dificuldades de relacionamento podem surgir em qualquer nível da equipe. As percepções compartilhadas pelos profissionais destacam essa compreensão. Especificamente, o médico obstetra D ofereceu uma visão valiosa sobre as dificuldades enfrentadas na equipe de trabalho.

> Trabalhando aqui, eu tenho que orientar a cirurgia. Para mim tá tudo certo. Mas assim, tem aluno que não é aberto ao que eu sugiro. Tem aluno que se acha. A relação com os alunos é de prudência. Os residentes ficam com a gente três anos, eu tenho uma distância. É uma distância mesmo. Acho que eu poderia ficar mais com o residente, mas é um trabalho desgastante, porque terminam uma residência, tá num clima bom, entra o próximo e você acha que vai continuar no clima bom, muda tudo. Aí, o cara, tem gente que é muito autossuficiente, tem aluno que é imbecil, que é burro demais, tem aluno que é arrogante demais, tem aluno que não tem nível intelectual pra você conversar. Então, é difícil. É difícil. E tem outros alunos que são muito interessados (Entrevista com médico Obstetra D).

Torna-se evidente que essas questões não se limitam à experiência do médico obstetra D, pois outros participantes também compartilharam suas dificuldades em se expressar. É notável que essa falta de comunicação efetiva contribui para que a geração e troca de ideias entre os profissionais não ocorram conforme deveria.

> Realmente gera um pouquinho de dificuldade às vezes, da aceitação, principalmente, eu vejo, quando o residente não tem a humildade de acolher a orientação, e acontece, você sabe, às vezes eles têm um jeito mais autoritário, então, isso gera um conflito (Entrevista com médico Obstetra B).

Os médicos obstetras, eu consigo conversar com eles; é claro que, com uns, mais facilmente do que com outros (Entrevista médico(a) residente em obstetrícia R2 E).

Além disso, percebe-se que o tempo de permanência dos residentes de obstetrícia emerge como um desafio. Essa condição transitória, inerente ao programa de residência, sobressai como um aspecto desfavorável. A rotatividade frequente contribui para um ambiente em constante mudança, demonstrando gerar dificuldades de comunicação e interação, afetando diretamente a geração e troca de ideias.

> Por exemplo, em relação aos residentes, como eles passam muito rápido pelo setor e acabam conhecendo muito pouco cada profissional, a equipe médica, principalmente residentes e internos, eles sentem uma resistência maior na nossa observação, dependendo de ter que corrigir alguma coisa, ou informar alguma coisa, ou orientar alguma coisa. Eles são mais resistentes do que os médicos obstetras que estão há muito mais tempo no setor (Entrevista com enfermeiro(a) J).
>
> Mas por conta dos residentes, isso pesa um pouco. Então são pessoas que chegam aqui e a cada 3 anos muda, né. Cada ano, na verdade, que sai gente, entra gente, os residentes ficam 3 anos aqui. Então essa rotatividade grande acaba que gera uma ansiedade, uma expectativa. Eu acho que na equipe como um todo, gera um pouco de frustração também, se você espera muito do outro, né (Entrevista com médica obstetra B).

É importante destacar que a distância causada pela rotatividade frequente, determinada pelo tempo de permanência, pode ser atenuada ao longo do período ao construir uma relação de confiança, onde o tempo de convivência se mostra como um aliado.

> Os residentes, os R1, eles têm uma dificuldade em aceitar a fala de um enfermeiro, que já tem anos na frente deles naquele setor, eles têm dificuldade em ouvir. Já os R2 e R3, os médicos obstetras, eles conseguem te ouvir mais. Acredito que é porque eles conhecem você há um tempo, conhecem o seu trabalho, então eles conseguem aceitar mais" (Entrevista com enfermeiro(a) K).
>
> Com o passar do tempo, eles já começam a ser mais receptivo. Começa até a te perguntar algumas coisas. Os residentes começam até a te olhar com outro olhar, um olhar de: você faz parte da equipe, eu preciso de você aqui, vamos lá, vamos juntos (Entrevista com técnico de enfermagem N).
>
> A gente percebe isso, percebe isso muito claramente que com o tempo eles vão como uma flor desabrochando, pode ser da pessoa mesmo, mas a maioria que entra aqui no início, ele já entra no setor e chega pra gente e fala assim. Olha, faz isso aqui, e já olha pra gente meio que com cara feia, tipo assim (Entrevista com técnico de enfermagem O).

Os desafios de comunicação vão além, revelando sentimentos profundos de desvalorização causados pela falta de reconhecimento no ambiente de trabalho. Isso se manifesta quando os colegas não percebem ou não valorizam o desenvolvimento

e progresso de um colega de trabalho, uma situação exacerbada pela ausência de comunicação e interação.

> Às vezes tem colegas que procuro e por ser mais nova, e terem sido meu preceptor, não conseguem me enxergar agora de igual. Então isso é muito difícil. Sempre me vê como residente, então dependendo, você sabe, né. Não é fácil. Eu acho que fica chato, principalmente perante os residentes. Se a gente tá junto, a gente deveria ter uma mesma fala, pelo menos é isso que eu falo. Temos que sentar e conversar, né. Mas, realmente, alguns preceptores têm essa coisa de sempre me ver como residente (Entrevista médica obstetra B).
>
> Eu nunca fui convidado para falar sobre determinados assuntos aqui dentro, que é um lugar de formação. Eu tenho expandido o meu potencial em outros locais. Em outros locais eu tenho feito pesquisa em saúde. Eu acho que não tem espaço aqui (Entrevista com médico obstetra D).

Outros preferem o silêncio como resposta, sentindo-se desgastados e não reconhecidos em suas contribuições. Alguns mencionam que, embora se sintam livres para falar, às vezes optam por permanecer em silêncio devido ao desgaste emocional. Por outro lado, há aqueles que percebem que as ideias são desvalorizadas e que suas contribuições não terão impacto na visão dos outros. Essa percepção cria um clima no qual a geração e a troca de ideias são desencorajadas.

> Às vezes me falta saúde para tal, porque tem muita coisa que me incomoda. Mas todas as vezes que eu falo, eu até me sinto livre para falar. Só que às vezes eu opto por não falar. Porque isso me desgasta" (Entrevista com médico(a) residente R3 G).
>
> Algumas pessoas, eu sinto que elas menosprezam a opinião do outro. E, no final, não vai resolver mesmo, não vai adiantar. A opinião dessas pessoas que vai prevalecer, já é meio que cíclico (Entrevista com técnico de enfermagem P).

Esse desencorajamento advém de situações em que as ideias e opiniões são menosprezadas e desvalorizadas. Há aqueles que as expressam, mas sentem-se que não são escutados. O enfermeiro (a) L estava chateado e comentou comigo uma situação que acabara de acontecer. A médica obstetra solicitou que trocasse uma sonda vesical[4] de uma paciente por acreditar que essa estava obstruída. E o enfermeiro (a) afirmou que argumentou com a médica obstetra que a paciente não

[4] O cateterismo vesical é uma técnica que envolve a inserção de um cateter, também conhecido como sonda vesical, através da uretra até a bexiga, visando permitir a drenagem da urina. Disponível em: https://www.coren-ro.org.br/parecer-tecnico-n-0072012-competencia-de-colocacao-de-sonda-vesical/ Acesso em: 16 de março de 2024.

estava com sintomatologia que demandasse a necessidade de uma troca de sonda, não apresentava abdômen distendido, não estava com dor, estava hidratada e, que a sonda não estaria obstruída como a médica estava pensando, que retirar e repassar a sonda vesical, sendo a paciente obesa seria um risco maior de infecção.

> Percebi a angústia do enfermeiro(a) L ao falar, e assim continuou expressando que a médica obstetra não ouviu nada de sua argumentação e ordenou troque. Então, em um tom de desabafo, o enfermeiro(a) L afirmou: “Eu falei com a médica, mas com ela é cumpra-se. Nem quer saber de escutar”. E enfatizou: "Eu procurei o outro médico que está de plantão, que até me ouviu, concordou comigo, mas já falou logo que não iria intervir na conduta já determinada”. Percebi o desânimo enquanto relatava tal situação. Essa falta de confiança na equipe inibe a troca de ideias e compromete a comunicação. Assim, a troca da sonda vesical foi realizada.
>
> Posteriormente tive a oportunidade de continuar a conversa e, perguntei ao enfermeiro(a) L qual o resultado da passagem da sonda vesical? Se saiu urina ou se estava obstruída? Com expressão de desanimo, respondeu: “Eu já sabia que não ia sair nada, apenas expomos a paciente aos riscos de infecção e desconforto, retirando e repassando outra sonda vesical”. Então, suspirou e balançou a cabeça de um lado para o outro. E complementou, que pouco tempo depois a residente de obstetrícia procurou a equipe e toda tímida, e sem graça, pediu que retirasse a sonda vesical da paciente, que era uma solicitação da médica obstetra.
>
> E continuou contando-me e enfatizando que a residente estava muito sem graça, que também não concordava com a passagem da sonda vesical, que entendia que foi desnecessária, mas que ela por ser residente não podia fazer nada, que também não conseguia falar com a médica que estava de plantão (notas de diário de campo, novembro de 2023).

Saímos conversando em direção ao pré-parto e essa situação fez com que eu observasse a técnica de enfermagem O exaltada ao ter conhecimento do ocorrido. Ela levava a mão no nariz e o apertava, dizendo: “Eu acho que temos nariz de palhaço”. Percebi que a fala irritada e com deboche estava relacionada à situação dessa troca de sonda vesical, na qual a equipe não foi ouvida.

Foi triste visualizar uma equipe que aparentava ter compromisso e competência ser ignorada em suas argumentações e ouvir que, mesmo levando os argumentos a outros profissionais que talvez poderiam ter contribuído na mudança de conduta, esses preferiram não se manifestar. Era visível a expressão de desânimo e preocupação dos profissionais por executar algo que entendiam ser desnecessário e que poderia trazer riscos para a paciente. Além do desconforto e incômodo do procedimento.

As descobertas revelaram desafios de interconexão na equipe, nos quais os participantes enfrentam dificuldades em se expressar plenamente, e a comunicação entre os membros da equipe não acontece e optam frequentemente pelo silêncio ou, quando se expressam, sentem-se menosprezados e desvalorizados. Essas ações foram observadas em várias situações. Na próxima categoria, será detalhado mais profundamente esse contexto em que a escolha pelo silêncio leva à perda de oportunidades na geração e troca de ideias, prejudicando as contribuições.

4 .2 OPORTUNIDADES PERDIDAS NA GERAÇÃO E TROCA DE IDEIAS

Esse silenciamento influência na geração e troca de ideias, demonstrando a ausência de um clima de segurança psicológica entre os membros da equipe. O silêncio evidenciado demonstra essa perda de oportunidades, e a inexistência do falar abertamente contribui para um ambiente onde a diversidade de ideias não é aproveitada. Além disso, a perda das ideias geradas reflete uma realidade na qual as ideias diferentes são desencorajadas pela não aceitabilidade, ausência de *feedback* e experiências negativas ao divergir.

Em um dos momentos de observação, presenciei a realização de uma cesariana de gestação múltipla[5], na qual os bebês estavam com 33 semanas e 6 dias de gestação, sendo então prematuros[6]. O procedimento ocorreu na sala 01, às 08 horas. A sala, inicialmente preparada para acolher um único recém-nascido, teve que ser ajustada rapidamente para receber o segundo bebê. O enfermeiro(a) L montou e testou os equipamentos, deixando a sala um pouco mais apertada com o segundo aparato de suporte de vida neonatal.

Os profissionais envolvidos começaram a chegar e era possível perceber em seus rostos uma expectativa de algo desagradável, devido à natureza gemelar e prematura da situação. A equipe da neonatologia se paramentava, testava os equipamentos e montava os aparatos de suporte de ressuscitação e medicamentos. Percebi uma

---

[5] Gravidez caracterizada pela ocorrência simultânea de dois ou mais fetos. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/manual_pre_natal_puerperio_3ed.pdf. Acesso em: 05 de março de 2024.

[6] O nascimento é considerado prematuro quando ocorre antes de 37 semanas de gestação. Disponível em: https://www.msdmanuals.com/pt-br/profissional/pediatria/problemas-perinatais/prematuros. Acesso em: 16 de março de 2024.

conversa que envolvia a definição de quem da equipe da neonatologia receberia o primeiro recém-nascido e quem cuidaria do segundo.

A equipe era composta por quatro profissionais: duas médicas neonatologistas, uma enfermeira e uma residente de enfermagem de nível superior, todos eram profissionais da unidade de tratamento intensivo neonatal. Na divisão do cuidado aos recém-nascidos, cada médica neonatologista ficou responsável por um recém-nascido. Da mesma forma, os profissionais de enfermagem também se organizaram.

Estando na sala observando a montagem dos equipamentos, visualizei a chegada da paciente. Ela foi trazida para a sala de cirurgia pela funcionária técnica de enfermagem do pré-parto, sendo recebida pela técnica de enfermagem do centro obstétrico. Assim, iniciaram os procedimentos acomodando-a na mesa cirúrgica, instalando os equipamentos, aparelho de pressão e oxímetro. É tudo muito dinâmico, apesar da circunstância desafiadora e incerta, a equipe demonstrou uma resposta rápida e organizada. O primeiro nascimento ocorreu às 08h 16 min, (um menino), seu estado físico era mais estável do que o segundo recém-nascido, que nasceu às 08h 19 min, (uma menina).

Após os primeiros momentos de correria e ajustes necessários, consegui me aproximar dos pequenos recém-nascidos que acabavam de chegar e dos profissionais. O recém-nascido 2, necessitou ser transferido primeiro, e foi prontamente encaminhado para a unidade de tratamento intensivo neonatal em transporte específico para esse fim, uma incubadora equipada com recursos essenciais, como aquecimento, suplementação de oxigênio e monitorização, devido à complexidade de seu quadro clínico.

Enquanto isso, o outro recém-nascido permaneceu sob os cuidados da equipe designada para sua assistência, aguardando para a transferência. Aproveitei esse momento para iniciar uma conversa com a médica neonatologia e uma residente de enfermagem. Assim, buscando proximidade, inicialmente indaguei sobre algumas ações realizadas no procedimento de cuidados aos recém-nascidos. Em particular, questionei sobre o motivo pelo qual os recém-nascidos prematuros eram envolvidos em sacos plásticos tanto em seus corpos quanto em suas cabeças.

A neonatologista prontamente explicou que essa prática visa evitar a perda de calor, sendo uma medida padrão adotada para todos os recém-nascidos prematuros.

Continuando a conversa, indaguei sobre a origem dessa prática e há quanto tempo ela era utilizada. A resposta da neonatologista foi que essa técnica era empregada há muito tempo no serviço, embora não conseguisse precisar o tempo exato de sua implementação e origem. Após aproximadamente trinta minutos de espera pelo retorno do transporte que levou o recém-nascido 2. Durante os quais, o recém-nascido 1 permaneceu estável, com temperatura corporal adequada e respirando sem a necessidade de assistência de oxigênio.

Diante dessa espera prolongada, questionei as profissionais que prestavam a assistência ao recém-nascido sobre o motivo da demora no retorno do transporte. E assim me explicaram que a equipe anterior que transportou o recém-nascido estava ocupada com a admissão e limpeza da incubadora, justificando o atraso, pois isso fazia parte da rotina.

> Foi então que a neonatologista falou que havia considerado a possibilidade de sugerir que ambos os recém-nascidos fossem transportados juntos, mas optou por permanecer em silêncio. A frase proferida pela médica neonatologista, naquele instante, foi a seguinte: “Eu até pensei em sugerir que ambos fossem juntos, mas preferi ficar quieta” (notas de diário de campo, outubro de 2023).

Aproveitei a oportunidade para continuar a conversa e perguntar, buscando compreender os motivos que a levaram a tal atitude.

> Por que você não sugeriu? E assim respondeu à neonatologista: “Aqui é complicado falar, é necessário pensar duas vezes antes de dizer alguma coisa. Risos.”
>
> Insisti na indagação, mas por quê? E assim respondeu ela: “É complicado dizer. Melhor nem tentar explicar”, acrescentou em poucas palavras, afirmando que: “Alguns não aceitam sugestão, eu percebo no rosto deles e pelas experiências que já tive, agora prefiro ficar calada. Né”.
>
> A neonatologista complementou: “Sei que não precisaria limpar a incubadora, fazer todo esse procedimento. Afinal, os bebês dividiam o útero, não há necessidade disso, não” (notas de diário de campo, outubro de 2023).

Reforçando os achados da observação participante, os relatos dos entrevistados ecoaram essa mesma percepção. Esses relatos ressaltam a dificuldade de comunicação e mostram a hesitação em expressar as opiniões, sugestões e as ideias. A técnica de enfermagem P afirmou que se expressa, mas é complicado falar com os

demais membros da equipe. "Eu falo, mas aqui. Nossa, é difícil falar. Então, eu não, não insisto" (Entrevista com a técnica enfermagem P).

Ficou evidente que muitos profissionais compartilham uma visão comum sobre as dificuldades de comunicação e colaboração na equipe de trabalho, o que se torna um desafio. Por exemplo, outro participante expressou sua frustração ao relatar que, apesar de sugerir ideias e contribuições, sente que suas opiniões não são consideradas. “Alguns médicos e residentes, eu já falei, já sugeri, dei ideias. Mas, então não me escutam” (Entrevista com técnico de enfermagem S).

Além disso, na equipe de trabalho se evidenciou que a abertura para novas ideias não é fácil de alcançar, as ideias divergentes são vistas com desconfiança e hostilidade. Os profissionais enfrentam desafios ao tentar introduzir mudanças ou propor ideias, encontrando dificuldades de aceitabilidade para suas ideias. Esse cenário, permeado pela aversão à mudança, cria um ambiente na equipe de trabalho no qual a expressão de ideias diferentes é desencorajada ou evitada, levando ao silenciamento e consequentemente à perda de oportunidades de gerar e trocar ideias.

> Eu sinto um pouco de hostilidade. O comum é muito mais aceito. O que todo mundo pensa é muito mais aceito. Então, a opinião diferente é sempre recebida com estranheza, às vezes, evito falar (Entrevista com médico(a) residente em obstetrícia R3 G).
>
> Olha, é complicado isso, nem todo mundo quer ouvir nada novo, ou acha que você não tem capacidade, ou que aquilo ali é uma ilusão, uma utopia, então é muito complicado isso (Entrevista com o médico anestesista W).

“Acho que tem de tudo. Inclusive, até a rejeição a mudança, né. Às vezes em um processo de trabalho é isso que encontramos” (Entrevista com a médica neonatologista H).

Uma situação reveladora que destaca a perda de oportunidades e troca de ideias, foi compartilhada pela técnica de enfermagem O. Ela descreveu como já aguardou a troca de turno para expressar suas ideias e sugestões, optando por compartilhá-las com a profissional neonatologista que assumiria o turno vespertino. Destacando que esse comportamento foi influenciado por experiências passadas negativas, nas quais ela enfrentou dificuldades ao se comunicar com determinados profissionais, resultando em um bloqueio em compartilhar suas ideias.

Ainda ressaltou que, em situações críticas, como intercorrências com recém-nascidos, esse bloqueio se intensifica. Ela relatou uma ocasião específica em que considerou a condição clínica do recém-nascido e optou por compartilhar sua opinião com colegas próximos, e esses tiveram a mesma ideia de aguardar a troca de turno para abordar o profissional neonatologista que chegaria. Ela enfatizou que essa situação não é única e que esse sentimento é compartilhado por outros membros da equipe.

> Quando acontece alguma intercorrência com o bebê, aí é onde tem o bloqueio de falar. Já teve situação, não que esse recém-nascido tenha sido colocado em risco. Mas, que levou a gente da equipe à situação de esperar um pouco mais, chamar um colega e definir juntas. Sem ter que chamar aquele profissional neonatologista. Isso porque era difícil falar com o profissional que estava naquele dia, e aí eu falei com a colega: vem cá, olha aqui comigo? O que você acha? Na verdade, não sei, às vezes tenho aquele receio de passar pra frente. Acho que é por situações anteriores ou por ser quem tá. Afinal, já teve situação aqui em que esperamos a troca de quem tá de manhã, pela chegada de quem tá à tarde, porque uma profissional achou que o bebê tava bem e outra não. E aí a gente percebe que quem vai chegar, a gente tem mais facilidade de falar. Porque cansa, né. Às vezes, a gente espera trocar o turno. Aí a pessoa que chega fala que tem que entrar. E o outro falou que o bebê não tinha que entrar para a unidade de tratamento intensivo neonatal. Entendeu? Então acontecem essas situações, né (Entrevista com a técnica de enfermagem O).

Outros participantes também sentem que as oportunidades são perdidas, que a inexistência de comunicação e as experiências anteriores nas quais a falta de escuta e *feedback* prejudicam a equipe de trabalho, resultam em relutância em gerar e trocar ideias.

> Muitas vezes, assim, eu acho que é pela experiência da gente de estar ali no cuidado com o paciente. Ali, nós da enfermagem, que estamos ali o tempo todo. E, às vezes, assim, muitas vezes você vê e fala e percebe que eles não gostam muito, né. Porque é como se você estivesse interferindo no trabalho deles. Então, me abstenho de falar com os médicos (Entrevista com a técnica de enfermagem Q).

Em meio às dificuldades enfrentadas para expressar ideias e dúvidas mutuamente, a ausência de diálogo representa uma perda de oportunidades na geração e troca de ideias entre os membros da equipe. Adicionalmente, os relatos dos profissionais em formação destacam a diversidade de experiências vivenciadas. Embora alguns compreendam e valorizem sua condição de aprendiz, utilizando-a como ferramenta para falar abertamente, há especificidades na escolha com quem compartilhar suas ideias e as dúvidas. Isso evidencia uma fragilidade no clima de segurança psicológica

entre os membros da equipe, já que nem todos conseguem se expressar igualmente com todos os colegas e lideranças.

> Não, eu sempre falo, porque estou na condição de aprendiz, mas é diferente de um para outro. Eu sempre uso o meu lugar de residente, aproveito faço perguntas, mas com uns é mais fácil do que com outros, às vezes prefiro esperar e perguntar a outro médico responsável do plantão ou o professor e evitar aquele que percebo que não é tão aberto (Entrevista com médico(a) residente R3 G).
>
> Com os colegas, os outros residentes, 100%. Acho que com os residentes, 100%, a parceria é muito grande. Com os médicos, com os preceptores, nem todos eu consigo falar do jeito que eu gostaria (Entrevista com médico(a) residente R2 F).

Adicionalmente, emergem das narrativas dos profissionais algumas ações executadas como táticas de autopreservação. Ao ponderar suas expressões, ou optar pela resolução individual dos desafios e até escolher o silêncio em detrimento da confrontação. Embora pareçam soluções momentâneas, refletem cautela, uma hesitação em se engajar e a perda de oportunidade de trocar ideias. “Não sinto necessidade de falar abertamente. Eu me resolvo. Eu sou resiliente, eu me resolvo” (Entrevista com médico obstetra C).

Você tem que medir bem as palavras, isso é um pouco chato (Entrevista com médico obstetra B).

> Não vou expressar a minha vontade ou minha opinião. Então, eu posso até não gostar da situação, posso até estar contrariada na situação, mas eu faço o meu trabalho e pronto (Entrevista com técnico enfermagem N).

Em resumo, os depoimentos coletados durante as entrevistas reforçam e complementam as observações registradas no diário de campo. Esses dados conjuntos oferecem uma visão abrangente, ilustrando vividamente as oportunidades perdidas na geração e troca de ideias pelos membros da equipe, no qual o silêncio se destaca. Tais evidências sublinham a importância de criar oportunidades para falar abertamente e expor as ideias, mas, para além desse cenário, nos levam à próxima categoria em que não basta apenas o falar abertamente, mas que as ideias expressas possam ser ouvidas. Portanto, a próxima categoria tratará sobre o desejo de ser ouvido.

4.3 ‘O DESEJO DE SER OUVIDO’

O desejo de ser ouvido surge como uma expressão coletiva de um sentimento compartilhado entre os membros da equipe, que aponta para a ausência de espaços adequados para expor suas ideias e opiniões. A percepção geral é de que as lideranças oferecem apenas uma escuta, sem proporcionar oportunidades concretas para compartilhar ideias e perspectivas durante reuniões ou momentos específicos. Essa sensação de não ser ouvido e a falta de um espaço para contribuir evidenciam que a geração e troca de ideias não acontecem. “São raros as reuniões que incluem médicos, residentes, enfermagem, com outras equipes. Então, confesso que eu nunca participei” (Entrevista com técnico de enfermagem T).

> Poderia a gente reunir. Mas não, não temos esse momento tá, mas poderia ter, né? Pelo menos para expor o que gente passou no mês e ter a preocupação de saberem e perguntarem e aí como é que foi? (Entrevista com médico obstetra B).

“Uma troca de ideia que eu acho interessante seria mensalmente ou de dois em dois meses, reuniões com a equipe toda, para fazer essa troca de ideia” (Entrevista técnico de enfermagem S).

Além da ausência de espaços para expor as ideias, há relato da falta de *feedback* das lideranças e a inexistência de proximidade nas relações. O que reafirma o desejo de ser ouvido e evidência a desvalorização do conhecimento daqueles que vivenciam o cotidiano do serviço, não criando oportunidades para ouvi-los.

> Eu acho que não tem muito esse *feedback*. A chefia não está muito junto com a gente, não para e ouve, não cria esse momento de a gente ter essa conversa, essa troca de olhares, né. Porque às vezes a gente está aqui e está vendo as coisas. Então, aqui não tem uma conversa coletiva. Eu acho que aqui é muito vago isso (Entrevista técnico de enfermagem R).

Adicionalmente, além da percepção da ausência de escuta, soma-se a inexistência de consideração das ideias apresentadas. Destaca-se que essa cultura já está enraizada no ambiente de trabalho, onde mesmo uma ideia relevante não é considerada. O relato evidencia que ideias divergentes da opinião das lideranças enfrentam resistência, independentemente de sua relevância, e não são ouvidas. Isso

reforça o anseio por momentos específicos nos quais todos pudessem expressar suas ideias.

> Eu acho que já é uma cultura daqui. Quem é subordinado e dá uma ideia diferente do que o chefe está falando não é bem aceito. Então eles não costumam aceitar muito bem, não. A ideia pode ser maravilhosa, mas de alguém que não é par deles não é bem-visto, não. Eu gostaria de ter momentos para falar, mas não temos (Entrevista com enfermeiro(a) K).

Outro participante compartilhou experiências semelhantes, enfatizando que, embora consiga se expressar, sente-se ignorado e não vê uma resolução satisfatória para suas preocupações. Ele descreve que procura a liderança para conversar e expor suas ideias. No entanto, revela uma certa desmotivação, mencionando que está cansado desse processo, explicando que expõe suas preocupações uma vez e, se não houver uma grande interferência em seu fluxo de trabalho, deixa o assunto de lado. Acreditando que já fez a sua parte e não insistindo no mesmo assunto repetidamente.

> Eu chamo a liderança e converso, e exponho. Mas te confesso que hoje eu estou meio cansado, eu exponho uma vez, e se não vai mexer muito no meu fluxo de trabalho, eu exponho e acabou. Fiz minha parte, quer dizer, eu não fico batendo na tecla não, eu deixo para lá (Entrevista com médico anestesiologista X).

Foi durante o período de observação participante, que escutei a expressão que revela esse profundo sentimento de sentir que não são ouvidos. Em uma conversa com o enfermeiro(a) L, a fala exposta por esse profissional, naquele momento, foi a seguinte: “Eu desejo ser ouvido”.

Essa simples declaração ressoou significativamente, destacando a importância da comunicação e da escuta ativa. Uma vez que esse sentimento de não ser ouvido é compartilhado por demais membros da equipe. Durante o diálogo, esse profissional compartilhou seus planos, especificando o que cogita fazer para ser escutado por sua liderança. Assim, afirmou que o seu anseio é desenvolver um projeto capaz de mostrar a necessidade real do quantitativo de funcionários para o setor.

Sua alegação é que não existe um direcionamento específico desse quantitativo para a maternidade de alto risco, e que, em sua busca por evidências que comprovassem sua argumentação, não encontrou estudos que fornecessem subsídios para essa

finalidade. Aproveitando o contexto da observação participante, abordei algumas questões, tais como: você já conversou com a liderança sobre a necessidade de aumentar o número de funcionários? E você se sente à vontade para expor essa situação ou outras necessidades?

E assim respondeu o enfermeiro(a) L: “Eu já tentei explicar sobre o nosso serviço que é prestado aqui, falando sobre o quantitativo de funcionários e o que precisa ser feito a cada paciente. Argumentei que normalmente não trabalhamos com gestantes e puérperas de médio risco, mas sim, que a maioria das gestantes são hipertensas, diabéticas, obesas, e todo esse quadro clínico traz consigo complicações, levando a sangramento aumentado, intercorrências e intervenções. Além disso, os recém-nascidos exigem mais da equipe, devido a quadros de prematuridade e outras situações, eles apresentam maior dificuldade de amamentar e acabam tendo hipoglicemia, demandando maior atenção. Já houve casos, em que ficamos duas horas em uma única paciente auxiliando para que o recém-nascido amamentasse” (notas de diário de campo, outubro de 2023).

Durante essa conversa, percebi que o enfermeiro(a) L estava com a fala um pouco embargada e, em meio a um suspiro profundo, continuou afirmando que:

“Mesmo argumentando tudo isso, a chefia não escuta”. E acrescentou que: “mediante o pedido para mais funcionários, a resposta que a empresa alega é que o setor já possui quantitativo maior do que o que é preconizado pelo dimensionamento para o serviço”. Assim, enfatizou que a empresa não conhece a realidade e concluiu afirmando: “Eu gostaria de realizar um estudo e provar a necessidade com dados” (notas de diário de campo, outubro de 2023).

Diversos participantes da pesquisa enfatizaram o desejo de serem ouvidos. Suas falas revelam diferentes perspectivas sobre a receptividade das ideias, evidenciando que, embora alguns percebam uma abertura para expor as ideias, a execução ou a implementação dessas ideias costuma ser demorada. Além disso, relatam sentir suas contribuições desvalorizadas pela falta de ações concretas em resposta, gerando a sensação de não serem ouvidos.

> Eu acho que a liderança é muito aberta para receber sugestões, para receber ideias. Ela dá essa abertura para poder procurá-la, falar e questionar. Agora, fazer propriamente o que foi dito, o que foi sugerido, o que foi reclamado, demora muito (Entrevista com técnico de enfermagem N).
>
> Assim, eu até que tenho falado com minha liderança. Só que eu não sei, assim, se eu estou sendo ouvida realmente. Assim, se a minha queixa é levada a sério, né. E que às vezes você fala, mas, assim, muitas vezes você não vê providência, não vê mudança, né (Entrevista com técnico de enfermagem Q).

> Quando eu tenho algo para oferecer. Eu sugiro, né, e dou exemplo, tipo, funciona assim em tal lugar, mas nem sempre eu acho que sou ouvido. Então, é mais ou menos, não é 100%" (Entrevista enfermeiro(a) I).

Essa visão, que não são escutados, foi perceptível em uma conversa com a técnica de enfermagem Q. Enquanto estava na copa do centro obstétrico tomando café, iniciamos o diálogo e perguntei sobre seu trabalho e se ela consegue conversar com sua liderança. E sua expressão foi de desânimo, movimentando os ombros e levantando-os em meio a um suspiro profundo. Ela me respondeu:

> “Aqui não mudou nada, nem adianta falar”. E continuou: “ninguém veio conversar conosco, explicando que as maletas de medicações dos anestesistas que pegamos na farmácia no início do plantão começariam a vir lacradas. Até aí, tudo bem, até acho que deva ser lacrada mesmo, mas por que nos técnicos de enfermagem é que temos de assinar? Não sou eu que utilizarei os medicamentos, não sou eu que manipularei a maleta após aberta”.
>
> E continuou: “eu questionei a minha liderança do setor e a liderança em instância superior, mas sem sucesso, apenas escutaram. Ela nunca marcou uma reunião conosco, nunca quis saber o que pensamos ou achamos. As mudanças acontecem e ficamos sabendo, uma informação aqui e outra ali. Aqui no centro obstétrico é para acontecer certos tipos de cirurgias e em dias específicos, mas ela nem se importa se não é possível por isso ou por aquilo, apenas cumpra-se.
>
> Eu falei com as enfermeiras do setor e com a chefia de enfermagem também, mas ninguém dá atenção. Nada foi resolvido. Acho que terei de procurar o Conselho Regional de Enfermagem e questionar. Tenho medo de ser questionada se algo sumir, alguma medicação não estiver lá, afinal, é minha assinatura” (notas de diário de campo, novembro de 2023).

Há uma percepção compartilhada entre os membros da equipe de que as ideias chegam definidas e prontas para serem implementadas, sem considerar as perspectivas daqueles que estão envolvidos na execução. "Geralmente as ideias já vêm prontas e entregues para serem executadas” (Entrevista com técnico de enfermagem M).

O sentimento que permeia é o de imposição, ausência de conversas e a inexistência da escuta. "A maioria dos enfermeiros não escuta, e o que acontece é imposição. Meio que forçado” (Entrevista com técnico de enfermagem M).

Além disso, relatos adicionais reforçam essa percepção de imposição por parte das lideranças. Profissionais de diferentes áreas apontam que as decisões são tomadas

de cima para baixo, sem espaço para conversas ou exposição de ideias. Essa abordagem unilateral resulta em uma sensação de desvalorização das experiências e das opiniões dos membros da equipe, que se sentem excluídos do processo decisório e privados de contribuir com suas ideias.

> A gente vê muita coisa vindo de gabinete, ou seja, elas estão vindo de cima para baixo, estão sendo impostas, tipo leis sendo impostas, elas não estão sendo discutidas com quem é de direito, quem estaria fazendo (Entrevista com anestesiologista W).
>
> Tem uns que já vem mais impondo mesmo, independente do que você quer falar, da sua experiência, do seu ponto de vista (Entrevista com técnico de enfermagem S).

Em complemento, também foi possível notar em outros relatos uma sensação de insatisfação decorrente da falta de ação e *feedback* por parte das lideranças. Alguns participantes mencionaram que, apesar das solicitações de treinamentos, estes nunca acontecem. A ausência de execução das ideias propostas contribui para um sentimento generalizado de não serem ouvidos. Ademais, percebem-se ações de silenciamento, onde os membros da equipe evitam expor suas ideias e divergir, por medo de não serem ouvidos e de se magoarem com a situação.

> Eles acabam colocando no grupo e solicitando como forma de treinamento. E esses treinamentos nunca acontecem, entendeu? Então, há uma solicitação de treinamentos que não acontecem (Entrevista com enfermeiro(a) J).
>
> Então se a gente não gosta muito, a gente tem esse senso de hierarquia, de respeito. Então acaba não tendo atrito, não. Mas, eu não conseguiria sugerir ideias, ou até falar tudo que desejo com todos. Eu até pediria ajuda sim, porque preciso. Mas há distinções, existe aqueles que eu não falaria minha sugestão. Sinto que não seria ouvido e que apenas me chatearia (Entrevista com médico residente obstetrícia(a) R2 F).

Além do sentimento de não ser ouvido, há aqueles que, por medo de se destacarem e sofrerem retaliações, optam pelo silêncio. Isso não apenas evidencia o temor de repercussões negativas, mas também revela uma cultura onde o receio de falar abertamente está presente. "Boa parte, eu prefiro deixar submerso, porque infelizmente aqui, o prego que se destaca leva martelada mesmo" (Entrevista com enfermeiro (a) K).

> Eu não tenho a menor confiança que abrindo e expondo, o resultado pode ser preferencialmente positivo. Eu penso o contrário. Eu penso que, na maioria das vezes, ele pode ser desfavorável para mim (Entrevista com médico obstetra D).

Outros participantes da pesquisa mantêm o desejo de ser ouvido e, diferentemente, tentam expressar e validar suas ideias. Para além desse cenário, no período de observação participante, tive a oportunidade de conhecer uma das ideias e acompanhar o que os profissionais estão fazendo para que ela saia do papel e ganhe notoriedade. A ideia desenvolvida envolve a criação de uma caixa de recordação do óbito fetal. Essa caixa é ofertada às gestantes em processo de luto pela perda fetal, dando-lhes a opção de recebê-la como apoio emocional.

Àquelas pacientes que optam por aceitar, a equipe fornece a caixa de recordação de óbito fetal cuidadosamente preenchida com itens simbólicos, incluindo uma carta de amor eterno dirigida pelo feto ao casal, corações confeccionados em crochê, um urso de pelúcia, entre outros objetos que serão detalhados posteriormente.

Por iniciativa e recursos próprios, os profissionais estão desenvolvendo essa ideia que visa trazer conforto diante da dor causada por uma perda fetal. A descrição dos relatos provenientes das notas de diário de campo e entrevistas destacou o anseio de serem ouvidos e a necessidade de institucionalizar o projeto da caixa de recordação de óbito fetal, bem como de ter a organização como provedora dos custos necessários para sua aplicabilidade. Essas ações visam beneficiar as usuárias do serviço em seu momento de dor. Adicionalmente, além de acompanhar, eu participei de um desses momentos de desenvolvimento e entrega da caixa de recordação de óbito fetal.

Nesta ocasião, em uma manhã, às 07:00 horas, estando eu na área de recuperação pós-anestésica do bloco obstétrico, observei parte da equipe envolvida no desenvolvimento da caixa de recordação de óbito fetal, enquanto outros realizavam as tarefas rotineiras do setor. Era algo acordado entre todos os membros da equipe. A situação envolvia uma paciente que havia sido internada no dia anterior devido à morte fetal de uma gestação de 16 semanas.

Em conversa com o enfermeiro(a) L, perguntei o que era toda aquela situação e realizei outras perguntas a fim de compreender o contexto que estava vivenciando. O enfermeiro(a) L relatou que havia abordado a paciente no dia anterior e ofereceu a caixa de recordação de óbito fetal, explicando seu propósito, que é proporcionar conforto em meio à sua dor. Assim, me informou que comprou alguns itens para compor a caixa, entre eles: a própria caixa decorativa usada, essa era de papel florido na cor rosa e um urso, e que os valores gastos na execução são rateados entre

aqueles que fomentam a ideia. E que os acertos ocorrem em um grupo de conversação.

Dentre as perguntas formuladas, estavam: Como tudo começou? Qual o objetivo? Além de outras que serão narradas ao longo dessa descrição. E assim respondeu o enfermeiro(a) L:

> “Inicialmente, eu e a técnica de enfermagem M, começamos por escrever uma carta, a qual nomeamos de ‘a carta de amor eterno’. Ela era escrita manualmente e incluíamos até mesmo a marca dos pés do feto. Esta carta era destinada ao casal, pai e mãe. Nela, havia palavras que expressavam que o bebê percebeu o amor deles, que também os amava, que o tempo com eles foi inesquecível e que ele partiria para o céu. O intuito era minimizar a dor do casal, especialmente da gestante, mostrando que também compartilhávamos de seu sofrimento” (notas de diário de campo, outubro de 2023).

Estando eu observando a comovente situação envolvendo a tristeza dessa paciente, percebi a empatia e o envolvimento da equipe. E durante a montagem da caixa a ser entregue, notei que esta continha alguns itens, entre eles: A carta de amor eterno, pulseira de miçangas, corações de crochê e um urso de pelúcia. Perguntei ao enfermeiro(a) L, como se deu a construção até chegar a esses itens? Sua resposta foi que as ideias foram surgindo coletivamente, e os colegas não apenas sugeriram, mas também doaram itens para a construção da caixa de recordação. E complementou, explicando:

> “uma enfermeira sugeriu a pulseira de miçanga com o nome que os pais dariam ao feto, enquanto outro colega, a técnica de enfermagem P, fez corações de crochê. E a proposta feita e desenvolvida pela técnica de enfermagem P, era colocar um coração na caixa e entregar outro para a mãe como um acessório para ser usado como chaveiro. Assim, na caixa, nos colocamos um coração e o outro entregamos à mãe. E assim foram surgindo as ideias e as contribuições” (notas de diário de campo, outubro de 2023)

Adicionalmente, durante o plantão desta manhã, em que efetuaram a preparação e entrega da caixa de recordação de óbito fetal, pude observar o cuidado nos detalhes. A técnica de enfermagem M abriu o urso de pelúcia e adicionou enchimento com pedras, fazendo com que o urso de pelúcia pesasse exatamente 196 gramas, o mesmo peso do feto do óbito fetal. Em seguida, ela o fechou novamente.

Outro item peculiar encontrado na caixa era uma versão reduzida do *print* de placenta. A explicação para esse item é que, neste setor, os profissionais criam uma impressão artística da placenta em um papel timbrado, de dimensões aproximadas de 40 cm por 40 cm, utilizando o sangue da própria placenta. A técnica resulta em uma imagem que lembra uma árvore, evidenciando os vasos sanguíneos de forma destacada. Essa folha com a imagem é entregue às pacientes que optam por essa lembrança e nela consta o nome dos pais, do recém-nascido, dos membros da equipe presentes no parto, além da data e horário de nascimento.

Especificamente para a caixa, a técnica de enfermagem U adaptou essa ideia para um formato menor, utilizando uma folha de papel A4. Contudo, ressalto que percebi que essa prática do *print* de placenta não é uniformemente adotada por todos os profissionais, sendo sua adesão reduzida. Adicionalmente, a caixa continha um cueiro, uma manta macia utilizada para envolver recém-nascidos. Portanto, o conteúdo final da caixa foi um urso de pelúcia ajustado ao peso exato do feto envolto no cueiro, uma pulseira de miçangas com o nome que seria dado ao bebê, uma carta emocionante endereçada aos pais denominada de ‘carta de amor eterno’, dois corações de crochê, um dos quais adaptados como chaveiro e uma impressão artística da placenta.

Durante a entrega da caixa de recordação de óbito fetal, ocorrida às 10:00 horas, registrei uma cena comovente que ilustra a profunda emoção vivenciada pela equipe. A animação e o entusiasmo ao montar a caixa rapidamente se transformaram em lágrimas e abatimento. Observei os participantes expressando sua solidariedade e compaixão de maneira palpável. Abraços afetuosos foram trocados, palavras de conforto foram compartilhadas e lágrimas foram derramadas em conjunto. Presenciei um esforço coletivo para oferecer apoio à paciente em sua jornada de luto. Posteriormente, os participantes envolvidos compartilharam comigo suas preocupações e os desafios relacionados a essa assistência prestada.

O enfermeiro(a) L, elucidou os motivos subjacentes a essa percepção comum. “Para as pacientes que enfrentam a perda fetal, não há um quarto adequado, em separado para vivenciar seu luto. Elas são alojadas em um setor compartilhado com outras pacientes ginecológicas. Essa paciente em particular expressou sua angústia para mim. Ela reclamou que as outras pacientes estavam perguntando sobre a perda dela. A sua permanência no bloco obstétrico foi possível, devido a disponibilidade de leito, embora essa não seja uma prática comum. Ela pode permanecer aqui até o horário da alta, mas isso infelizmente não é o usual" (notas de diário de campo, outubro de 2023).

Percebi que os funcionários sentem a necessidade de um ambiente adequado para que essas pacientes sejam acolhidas em seu momento de dor. Perguntei a técnica de enfermagem M, se a ideia da caixa de recordação de óbito fetal já havia sido apresentada à direção geral e se ela tem abertura para falar sobre esse assunto.

"A princípio, não há um protocolo estabelecido para manejo do luto fetal, e a iniciativa partiu da equipe. Portanto, os recursos são próprios, nosso objetivo é apresentar os resultados gerados e, futuramente, que isso seja institucionalizado para que em todos os plantões seja oferecido o mesmo atendimento e para que a instituição disponibilize os recursos financeiros necessários para isso" (notas de diário de campo, outubro de 2023).

Essa visão de que há a necessidade de um documento que valide a ideia é compartilhada por outro participante, que complementou ressaltando o benefício da caixa de recordação para os membros da equipe.

> A caixa de recordação do óbito fetal, eu acho que fez um efeito muito bom pra todos nós, né? Mas, ainda tem que ser escrito, não tem nada ainda protocolado, nada documentado. Mas é uma nova atividade nossa (Entrevista enfermeiro(a) L).

Ao acompanhar de perto a construção e a entrega da caixa de recordação do óbito fetal. Fiquei impressionada com o engajamento dos membros da equipe em todo o processo. O momento da entrega ficou marcado por um choro coletivo, evidenciando a emoção compartilhada por todos. Inicialmente, duas profissionais se aproximaram da paciente para fazer a entrega, expressando palavras de conforto e explicando a simbologia dos itens da caixa.

Após abraçar a paciente, perguntaram se ela desejava uma oração, e então oraram. E gradualmente, outros membros da equipe, cerca de 15 pessoas, se aproximaram. Testemunhei lágrimas de emoção e agradecimento por parte da paciente pelo carinho recebido da equipe, ela expressava constantemente sua gratidão pelo gesto de carinho, em meio as lágrimas e soluços, apenas balbuciava as palavras obrigado. Para além dessa experiência única e comovente. Posteriormente conversando com a técnica de enfermagem O, ela informou que o setor de unidade de tratamento intensivo neonatal está desenvolvendo um projeto similar de manejo de atendimento do luto fetal. No entanto, ela ressaltou que os profissionais do bloco obstétrico não têm acesso a esse documento e nem conhecem o seu teor (notas de diário de campo, outubro de 2023).

Outro membro da equipe, a técnica de enfermagem M, complementou expondo a informação que ela obteve em conversa informal com funcionários do setor da unidade

de tratamento intensivo. Ela disse que o projeto desenvolvido por essa unidade está adiantando e que já existe um protocolo previamente estabelecido que aguarda validação, ainda enfatizou que o fato do setor do bloco obstétrico ser dissociado da unidade de tratamento intensivo, e ter lideranças distintas dificulta a conversa entre os setores.

> Parece que o documento já está praticamente finalizado, acho que tá na revisão, e que quando esse documento ficasse pronto, essas iniciativas, como a caixa de presente, seriam todas a cargo do hospital (Entrevista técnico de enfermagem M).

É interessante observar que, em meio às diversas percepções sobre o manejo do óbito fetal, e das ideias que foram surgindo para compor os elementos da caixa, visando proporcionar conforto à família enlutada. Vale ressaltar que, enquanto alguns veem nesta iniciativa uma forma valiosa de apoio emocional, reconhecendo a importância de oferecer uma lembrança tangível para enfrentar a perda fetal, a receptividade entre os membros da equipe varia.

> Eu acho que eu sou muito emotiva para poder lidar de frente a frente com a situação. Mas eu acho muito válido, muito importante a criação da caixa, o encerramento de um ciclo, ter uma lembrança para a família, porque é um bebê que se foi (Entrevista técnico enfermagem N).

No entanto, ainda assim, quando questionei ao enfermeiro (a) L sobre a aceitação da ideia da caixa de recordação por parte da equipe do bloco obstétrico, a complexidade da resposta indica uma divisão de opiniões. “É complicado. Nem todos compartilham do mesmo anseio. Uns criticam, mas mudar isso nas pessoas é devagar mesmo”. (Entrevista com enfermeiro (a) L).

Além disso, acrescentou que ouviu de uma colega de trabalho a seguinte frase: "Eu acho isso que vocês estão fazendo muito macabro, eu acho muito fora da casinha" (Entrevista com enfermeiro (a) L).

Contudo, há aqueles que se disponibilizam a participar ativamente. Fui convidada e agora faço parte de um grupo de conversa no *WhatsApp*, composto por vinte profissionais, entre eles médicos obstetras, residentes de obstetrícia, enfermagem, nível superior e médio, psicólogo e assistente social. Nesse grupo, a cada novo caso de perda fetal, as informações são compartilhadas, ocorre o acolhimento da paciente pelos membros do grupo e a oferta da caixa é feita. Posteriormente, discutimos o

rateio das despesas e definimos os detalhes para a construção da caixa de recordação de óbito fetal.

Um dado adicional que chamou atenção neste grupo de discussão foi o relato sobre o retorno gratificante de uma paciente, que, após ser acolhida pela equipe e receber a caixa de recordação de óbito fetal, expressou sua gratidão de maneira tocante. A paciente entrou em contato com a técnica de enfermagem O, também uma das pioneiras da ideia da caixa, e responsável por estabelecer o primeiro vínculo com essa paciente, que enviou uma foto demonstrando como imprimiu os itens da caixa em uma camiseta. Essa demonstração de apreço foi compartilhada pela técnica de enfermagem O com todos os membros do grupo de conversação. As respostas emitidas após a publicação, mostroram a satisfação coletiva por estarem contribuindo para o desenvolvimento dessa iniciativa sensível e significativa.

Nesse contexto, os relatos evidenciam a importância crucial de um clima de segurança psicológica na equipe para a geração e troca de ideias.

Ao avançar para o próximo capítulo, o foco se voltará para a análise dessas narrativas sob a perspectiva desse fenômeno em estudo. Destacando como a existência de um clima de segurança psicológica influencia mutuamente na capacidade dos membros da equipe em expor suas ideias, falar abertamente sem medo de serem ridicularizados, e se envolver na colaboração, moldando os processos de trabalho em equipe.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Essa seção se dedica a explorar discussões em torno do fenômeno da segurança psicológica na geração e troca de ideias, objetivando compreender a sua contribuição em uma equipe de trabalho.

5.1 A SEGURANÇA PSICOLÓGICA NA GERAÇÃO E TROCA DE IDEIA

O trabalho realizado pela equipe do bloco obstétrico envolve uma colaboração entre os membros da equipe, onde cada profissional contribui por meio de suas rotinas, ações e técnicas específicas a cada profissão. A pesquisa em questão permitiu uma imersão nesse cotidiano, concentrando-se na análise da segurança psicológica e sua contribuição na geração e troca de ideias nesta equipe de trabalho. Assim, ao desenvolver essa pesquisa, pude adentrar na rotina laboral, conhecer as interações interpessoais, os eventos que se desenrolam e compreender as ações manifestadas e expressas pelos participantes mediante as situações vivenciadas.

Essa investigação proporcionou uma visão abrangente das experiências que favorecem ou dificultam a geração e troca de ideias entre os membros da equipe. Além de evidenciar a contribuição de um clima de segurança psicológica nesse contexto, preenchendo a lacuna por aprofundar o conhecimento e a compreensão sobre como os membros da equipe se influenciam entre si, favorecendo ou inibindo suas participações na geração e troca de ideais na equipe de trabalho (Cerne *et al.,* 2022).

Inicialmente, os dados apresentados descrevem a existência de um clima de segurança psicológica. Conforme Edmondson (1999), a segurança psicológica em equipe se traduz em um clima no qual os envolvidos podem se expressar, contribuindo com opiniões, sem os riscos de constrangimentos, ridiculizações ou punições por falhas, no qual existe a colaboração entre os membros da equipe (Hargadon; Bechky, 2006; Paulus; Yang, 2000; Edmondson; Bransby, 2023).

Portanto, na descrição dessa equipe, houve momentos no qual aconteceram trocas de conhecimento entre os envolvidos, um clima amigável no qual nem sempre era necessário o uso de palavras, as perguntas e interações também aconteciam por meio de gestos e olhares entre os membros da equipe. O clima de segurança psicológica evidenciado na equipe se expressava pela colaboração e compreensão, com ausência de julgamentos, como descrito no erro cometido pela residente de obstetrícia R2 ao deixar o recém-nascido escorregar de suas mãos. Na visão de Cannon e Edmondson (2005), a tolerância ao erro promove uma oportunidade para aprender com as falhas e aperfeiçoar. Assim, se evidenciou a colaboração mútua entre os

membros da equipe e a oportunidade de crescimento profissional ao vivenciar experiências que fomentam o aprendizado. Nesse contexto, a segurança psicológica emerge como um elemento que facilita a colaboração e a troca de ideias (Edmondson,1999; 2020; Edmondson; Bransby, 2023).

Adicionalmente, a livre abertura para falar, demonstrou que as divergências foram sanadas com conversas construtivas embasadas em conhecimento, mostrando que a interação e as divergências de opiniões entre a técnica de enfermagem e o médico obstetra em relação à temperatura do ambiente e exposição do recém-nascido foram respeitosas e reconhecidas. Na visão de Rosso (2014), é fundamental que as divergências argumentativas ou opiniões sejam não apenas reconhecidas, mas também abordadas de maneira colaborativa, com todos os envolvidos contribuindo para a definição de soluções e a valorização mútua dessas diferentes perspectivas.

Essa liberdade para divergir e falar abertamente as ideias e opiniões foram perceptíveis na interação entre esses profissionais. Nowak (2022) sustenta que, na existência de um clima de segurança psicológica, os indivíduos experimentam uma sensação de liberdade maior para trocar suas ideias, perspectivas, divergências e participar ativamente na solução de desafios.

Essa percepção de divergência e apresentação de opiniões contrárias foram evidenciadas no debate argumentativo entre esses profissionais, no qual a tomada de decisão respeitosa e o reconhecimento do conhecimento contribuem para que, em momentos futuros, as ideias não sejam oprimidas e sim expressas. Um clima de segurança psicológica torna normal as divergências, e as relações interpessoais conflitantes são vividas em respeito, equilíbrio e harmonia (Xie *et al.,* 2022). No entanto, constatou-se a fragilidade desse clima de segurança psicológica nessa equipe de trabalho, pois esse se modifica em decorrência da presença de determinados membros, levando os outros componentes da equipe a alternativas de autoproteção, entre eles o silenciamento. O desafio evidenciado é a manutenção desse clima de segurança psicológica, independentemente da alteração na composição dos membros da equipe, sendo uma ação imperativa para que a geração e troca de ideias flua com facilidade.

5.1.1 Compreendendo os desafios da falta de segurança psicológica

Assim, foram identificados os elementos que corroboram nessa fragilidade da permanência de um clima de segurança psicológica entre os membros da equipe. Entre eles, destacou-se na observação a expressão de insegurança no residente de obstetrícia R1, essa estava relacionada ao receio das perguntas recebidas em seu processo de aquisição de conhecimento. Entretanto, havia o reconhecimento pelo residente R1 da necessidade das perguntas para o aperfeiçoamento profissional, o medo existente era em decorrência de ser exposto, porque com outros profissionais que fazem parte da equipe não há uma abertura tranquila para falar, sendo então expostos quando expressam suas falas.

Diante do medo de exposição, os residentes de obstetrícia optam por apresentar suas ideias e sanarem suas dúvidas com aqueles profissionais mais acessíveis, que não os colocam em situação de constrangimento. O silêncio momentâneo se torna um recurso utilizável. No entendimento de Johnson e Leech (2022), a prática de questionar, expressar opiniões e apresentar ideias está intrinsecamente relacionada à convicção firme de que existe a possibilidade de se expor e afetar a própria imagem perante os outros, as pessoas prezam por sua reputação pessoal e evitam a exposição. Além disso, os achados dessa pesquisa mostraram que o silenciamento e o medo em falar abertamente se expandem para outros profissionais da equipe e não apenas para os residentes de obstetrícia. Molloy e Bearman (2019), argumentam que o silenciamento expressa uma condição em que o falar abertamente é inexistente e o medo de ser exposto é evidente.

Assim, os resultados destacam a importância de pessoas na equipe que comungam para o estabelecimento de um clima de segurança psicológica. Além disso, os resultados mostraram que a alteração na composição de profissionais que compõe a equipe modifica o clima de segurança psicológica. Na ausência desse clima, evidenciou-se que os erros cometidos pela equipe não foram abordados e nem aproveitados como fonte de aprendizado. Choi *et al.* (2021) mencionam que, quando os funcionários podem errar sem prejudicar sua reputação ou enfrentar punições, existindo um clima de segurança psicológica, a geração, troca e colaboração tanto entre colegas quanto com suas lideranças fluem com maior facilidade.

Outros desafios de interconexão que prejudicam a existência de um clima de segurança psicológica foram os conflitos interpessoais, separação. Nesse contexto, a colaboração não era universalmente exercida por todos os membros da equipe, as distinções visíveis se davam entre os novatos, no qual se incluem os residentes de obstetrícia e enfermagem, acadêmicos de medicina e enfermagem, além de funcionários em treinamento. Paulus *et al.* (2012) afirmam que a cooperação entre os integrantes da equipe desempenha um papel crucial no desenvolvimento das ideias geradas, uma vez que a troca de pensamentos favorece o levantamento de novas ideias.

Os dados mostraram que, apesar de alguns profissionais da equipe atuarem de maneira colaborativa, explicando e orientando os novatos – residentes de obstetrícia e enfermagem, acadêmicos de medicina e enfermagem e funcionários em treinamento –, nem todos os membros da equipe participam efetivamente dessa colaboração para o desenvolvimento profissional desses novatos em aprendizado. As razões evidenciadas incluem abstenção de contribuir, insegurança para falar abertamente ou por medo de expor os erros desses novatos e gerar situações de constrangimento. De acordo com Choi *et al.* (2021), um ambiente que promove segurança psicológica é propício para a geração e troca de ideias, e encoraja experimentações, que englobem tanto os êxitos quanto as falhas, reduzindo o receio do fracasso. Assim, os achados mostram que se faz necessário conscientizar aqueles que não são colaborativos e nem visualizam os erros como oportunidades de aperfeiçoamento.

Os desafios interpessoais também surgem de diversos outros aspectos, e um deles é a falta de conhecimento sobre os membros da equipe. Essa falta de familiaridade é intensificada pela separação física e administrativa entre os profissionais, como os anestesistas e neonatologistas, que não compartilham os mesmos espaços em uma interação direta durante os intervalos das atividades de trabalho. Paulus *et al*. (2012) afirmam que equipes são grupos de pessoas que, normalmente, existe um vínculo duradouro, trabalham juntas para atingir objetivos comuns.

Além disso, a estrutura da equipe pode variar quanto ao número de membros, diversidade de especialidades e desempenho de diferentes funções. Embora a equipe do bloco obstétrico possua objetivos comuns, a ausência de conhecimento prévio de quem está escalado para o trabalho acarreta dificuldades para a comunicação. Para Baik e Zierler (2019), o cerne dos desafios reside na instauração de uma cultura

organizacional que promova a comunicação como prática cotidiana, onde os membros da equipe multiprofissional tenham uma compreensão clara de suas funções e colaborem em prol dos objetivos compartilhados.

Apesar de estarem na mesma equipe, ficou claro que existe um distanciamento entre esses profissionais. Além de perceptível na observação, as falas dos entrevistados enaltecem a separação entre os anestesistas e neonatologistas e os demais membros da equipe. Diferentemente, os anestesistas e neonatologistas que compõem a equipe são coordenados por setores diferentes e têm lideranças distintas dos outros profissionais que compõem a equipe do bloco obstétrico. Isso mostrou-se prejudicial para a geração e troca de ideias. No entendimento de Gonzalez-Mulé *et al.* (2020), equipes que passam mais tempo juntas acumulam experiências conjuntas, desenvolvem níveis mais profundos de confiança mútua e, consequentemente, enfrentam menos conflitos interpessoais.

Os resultados destacam os conflitos entre os diversos profissionais, especialmente no que tange o relacionamento com os anestesistas. Além disso, ressaltam as dificuldades de interação devido à falta de uma liderança conjunta com o restante da equipe do bloco obstétrico, comprometendo a comunicação e o compartilhamento de ideias.

Ademais, mesmo com os membros da equipe sob a mesma liderança, diferentemente da situação anterior, a comunicação ineficaz entre os profissionais continuou evidente, prejudicando a geração e troca de ideias. A cautela ao falar e o receio de expressar suas opiniões por medo de se expor e a relutância em aceitar sugestões revelam as dificuldades de comunicação. Milliken *et al*. (2003) expressam o silêncio de funcionários que não procuram suas lideranças para falar por medo de se expor. No entanto, o achado dessa pesquisa é que o recuo no falar e as dificuldades de comunicação e aceitação das sugestões emergiram também das lideranças, expondo suas dificuldades em relação aos liderados, os residentes de obstetrícia.

Adicionalmente, a rotatividade dos residentes de obstetrícia favorece para que essa comunicação não flua harmoniosamente, mostrando-se prejudicial para a equipe. A rotatividade dos residentes em obstetrícia no setor do bloco obstétrico ocorre pela presença temporária, devido ao período de formação, e impacta negativamente a dinâmica de relacionamento com toda a equipe. Benishek e Lazzara (2019) salientam que, nos centros cirúrgicos, as equipes lidam com dificuldades provocadas pela

mudança frequente de membros em distintas cirurgias, e ressaltam que grupos mais consistentes geralmente cultivam maior confiança e segurança psicológica.

Para Somech e Drach-Zahavy (2013) a combinação de membros na equipe com capacidade criativas individuais elevadas, somados à diversidade de conhecimentos e perspectivas proveniente das diferenças funcionais, mostrou-se benéfica para a geração de ideias criativas, destacando a importância de considerar ambos os fatores ao formar uma equipe. Idealmente, a inclusão anual de novos membros poderia enriquecer a equipe com novas ideias e perspectivas, conforme argumentam Kessel *et al*. (2012). No entanto, destaca-se que as equipes podem ter inúmeras capacidades para gerar ideias criativas, mas se não tiverem a possibilidade de trabalhar em ambientes que fomentem sua aplicabilidade, que exista um clima de segurança psicológica, a geração de ideias criativas provavelmente não acontecerá (Somech; Drach-Zahavy, 2013). Portanto, evidencia-se que esse aspecto negativo da rotatividade dos residentes de obstetrícia deve ser observado e valorizado, transformando-o em fonte de riquezas de novas perspectivas. Assim, um clima de segurança psicológica se faz necessário para que o compartilhamento de ideias aconteça.

Nesse contexto, o tempo de convivência desses profissionais ao longo de seu período de formação se revelou como benéfico para a equipe, onde a construção de confiança mútua emerge nesse relacionamento. Gonzalez-Mulé *et al*. (2020) argumentam que, embora seja vantajoso ter membros na equipe com perspectivas variadas, a retenção desses membros e o consequente acúmulo de seus conhecimentos e habilidades ao longo do tempo são ainda mais cruciais para o sucesso da equipe. Os relatos revelaram que o tempo de convivência dos residentes com os demais membros da equipe favoreceu no desenvolvimento de confiança, facilitando a comunicação e aceitabilidade de ideias. Mehmood *et al.* (2021) afirmam que para promover a geração de ideias criativas se faz necessário que exista confiança entre os membros da equipe e uma comunicação passível de exposição das ideias.

Vale destacar que esta pesquisa se trata especificamente de um período de formação dos residentes de obstetrícia, no qual o tempo de entrada e saída está condicionado. O desafio é extrair as diversas perspectivas ao longo dessa jornada dos residentes de obstetrícia, considerando as oportunidades de ideias distintas perdidas por não existir um facilitador por meio de clima de segurança psicológica entre os membros da

equipe. No entendimento de Bresman e Edmondson (2022) equipes caracterizadas pela diversidade de perspectivas, geralmente se presume um aumento no número de ideias e um melhor desempenho, mas as pesquisas demonstram que, essas diferenças podem gerar conflitos e até mesmo prejudicar a comunicação entre os membros. Portanto, um clima de segurança psicológica se faz necessário para as ideias serem trocadas harmoniosamente e não serem desperdiçadas pela ausência de comunicação.

O desafio de comunicação se aprofunda pela ausência de valorização dos profissionais. As situações tanto positivas quanto negativas vivenciadas no ambiente de trabalho influenciam no engajamento e na busca por soluções (Amabile; Kramer, 2013). Portanto, os sentimentos negativos expressos pelos membros da equipe desfavorecem o engajamento e as contribuições das ideias. Os resultados evidenciam momentos em que as ideias não são consideradas e avaliadas em conjunto. No entendimento de O'Donovan *et al*. (2021), quando as pessoas percebem que não são ouvidas e que suas ideias não provocam mudanças, isso as desencoraja a expressar suas opiniões, levando-as a acreditar que é inútil se envolver.

A tentativa frustrante de comunicação entre a enfermeira e demais profissionais, especialmente em relação à conversa com a médica obstetra, demonstrou como a ausência de consideração gerou na equipe um sentimento negativo de descontentamento por sentirem que não são valorizados em suas colocações. Amabile (2017) argumenta que emoções positivas no cotidiano de trabalho contribuem para o aumento de geração de ideias criativas. Portanto, os achados seguem o entendimento de que esse sentimento negativo corrobora para que os membros da equipe não expressem suas ideias.

Os resultados também destacam os momentos em que oportunidades de expressar ideias são perdidas, resultando na ausência de troca de ideias. O silêncio também é reconhecido como um obstáculo a ser superado neste contexto, onde experiências negativas relacionadas à rejeição de ideias divergentes e à sensação de não ser ouvido contribuem para esse silenciamento. Segundo Edmondson (2020), as experiências negativas provenientes de rejeição de ideias geram retrações e silenciamento. Além disso, a percepção de rejeição pelos membros da equipe gerou sentimentos negativos, desestimulando a participação e a contribuição que poderia emergir de suas ideias.

A médica neonatologista, por experimentar essa sensação em experiências anteriores, deixou de sugerir uma ideia que poderia contribuir para diminuir custos, tempo de execução e desgaste de toda a equipe. Diferentemente, por experimentar a rejeição e sentir que as opiniões não são aceitas, optou pelo silenciamento. Na visão de Siemsen *et al.* (2009), o silenciamento pode ocorrer pelo medo de exposição e não reconhecimento da ideia.

Os achados confirmam que, além do silenciamento, os membros da equipe desistem frequentemente de insistir em suas opiniões, ao perceber que suas ideias não são valorizadas, e por enfrentar hostilidade e notar que ideias mais convencionais são geralmente mais aceitas. Xie *et al*. (2022) consideram que a divergência beneficia os participantes ao proporcionar diversas perspectivas e permitir a emergência de ideias variadas. Contudo, quando há segurança psicológica, as pessoas tendem a se sentir mais confortáveis para compartilhar ideias divergentes para a solução de problemas (Nowak, 2022). Portanto, ressalta-se a importância de um clima de segurança psicológica para as ideias divergentes poderem ser expostas e assim contribuírem no trabalho em equipe.

Os resultados enaltecem que experiências negativas influenciam na tomada de decisões, no qual o falar abertamente se torna inexistente e a escolha por não compartilhar as ideias com as pessoas se torna uma tática utilizada. Os momentos oportunizados para trocar ideias são adiados, configurando essa perda de oportunidade das ideias advindas dos membros da equipe que se utilizam de estratégias para autoproteção, como solucionar a situação sozinho, cautela nas palavras, não expressar as ideias. Apesar de alguns se utilizarem da condição adjacente inerente à sua formação, a perda de oportunidades acontece porque não sentem que aquela é a ocasião propícia para falar abertamente, e consideram o silêncio e a escolha por outro momento como tática, demonstrando a perda de oportunidades.

Considerando os desafios de interconexão apresentados, em que se evidencia a necessidade de manutenção de um clima de segurança psicológica independentemente da mudança de membros que compõem a equipe, os conflitos interpessoais exacerbados pela separação física e administrativa de membros da equipe, a ausência de colaboração, a rejeição das ideias, as experiências negativas que desestimulam a participação, a comunicação ineficaz e a perda das ideias por

não serem ouvidas ou mesmo valorizadas destacam a importância crucial da liderança na condução para facilitar a geração e troca de ideias em meio ao seu desempenho funcional. Basadur (2004) enfatiza que as lideranças desempenham um papel fundamental ao contribuir para o envolvimento das pessoas, fomentando um pensamento coletivo na busca por soluções, no qual o treinamento adequado não apenas aumenta a valorização do processo criativo, mas também facilita a integração das diferentes características propiciando um ambiente favorável para geração de ideias.

No entanto, os achados também evidenciam que os médicos obstetras que desempenham um papel de liderança ao instruir os residentes de obstetrícia encontram dificuldades nessa condução em decorrência da rotatividade dos residentes. Mehmood *et al.* (2022) sustentam que as organizações precisam capacitar as lideranças e promover a segurança psicológica favorecendo o compartilhamento das ideias, e que na ausência de segurança psicológica há o recuo, a falta de comunicação e consequentemente a diminuição da geração de ideias criativas. Assim, vale ressaltar a importância da liderança na equipe, na qual suas ações podem favorecer ou inibir a geração e troca de ideias.

5.2 A IMPORTÂNCIA DAS AÇÕES DA LIDERANÇA PARA EQUIPE

A adoção de práticas de gestão eficazes que evidenciem o manejo adequado com ações assertivas pelas lideranças pode minimizar os impactos negativos gerados pela rotatividade dos residentes. Essa rotatividade se mostrou prejudicial para a equipe. Paulus *et al*. (2012) mencionam que na rotatividade dos membros da equipe se faz necessário um equilíbrio, pois rotatividades em volume podem ser prejudiciais pela perda da confiança, intelecto e relacionamento de qualidade entre os membros. E acrescentam que o ideal é que essa rotatividade seja gerenciada e aconteça em menor proporção para que a adequação da equipe, seja rápida e até benéfica com a entrada de novo componente com uma visão diferenciada. Dessa forma, a inserção anual dos residentes, como novos componentes da equipe, oportunizaria novas perspectivas a serem utilizadas, seguindo o entendimento de Kessel *et al*. (2012).

Além disso, Amabile (2004) sustenta que o líder deve conhecer a melhor maneira de conduzir sua equipe, explorando as individualidades para o coletivo e as necessidades para aumentar a qualidade de respostas ao desenvolvimento criativo na resolução de problemas. Dessa forma, a inclusão anual de novos componentes com uma condução assertiva pela liderança, ao serem facilitadores da comunicação entre os membros da equipe, oportunizaria as trocas de ideias com maior facilidade. Portanto, é fundamental que as lideranças fomentem treinamentos destinados a criar um ambiente onde as ideias possam ser expressas sem medo, livre julgamentos e com aproveitamento dos diversos conhecimentos e habilidades distintas, atuando como facilitadores na comunicação entre os membros da equipe (Basadur, 2004; Bresman; Edmondson, 2022).

Na visão de Edmondson e Bransby (2023), na maioria das organizações, o trabalho em equipe envolve estabilidade, tamanho, rotatividade. Além disso, a atuação da liderança contribui ao criar um ambiente de segurança psicológica que promova a geração e a troca de ideias. Diante da evidente rotatividade dos residentes, é necessário que as lideranças se esforcem para amortizar os impactos negativos dessa rotatividade e, ao mesmo tempo, aproveitem as novas perspectivas que surgem. Os achados evidenciam que há um déficit nessa atuação das lideranças para com a equipe. Mehmood *et al.* (2021) argumentam que é crucial que as lideranças convidem os membros da equipe para participar, promovendo uma cultura organizacional que encoraje a geração e troca de ideias criativas, oportunizando a livre expressão e novos desafios. A combinação de um clima de segurança psicológica e uma liderança ativa fomenta o engajamento da equipe (Nembhard; Edmondson, 2006).

No entanto, os resultados da pesquisa revelaram o desejo dos membros da equipe por uma atuação efetiva das lideranças, ansiando que suas ações se destaquem não apenas por uma escuta passiva, sem resolutividade. Pelo contrário, eles almejam que suas lideranças criem espaços e oportunidades que promovam a geração e a troca de ideias. Carmeli (2007) argumenta que uma das ações resolutivas é a instituição de reuniões semanais nas quais os membros da equipe possam interagir trocando conhecimentos.

Os achados reforçam a importância de serem ouvidos em suas colocações, e de ter espaços criados por suas lideranças que oportunizem esses momentos. No entanto, a realidade destacada é a falta de vivência dessas condições, especialmente no que

tange a reuniões multiprofissionais. Siemsen *et al.* (2009) defendem que o estabelecimento de espaços e reuniões promove a comunicação e, em meio a um clima de segurança psicológica, amplia a geração e troca de ideias. Os líderes podem contribuir ao modificar o padrão usual de reuniões focado em atualizações e novas condutas, aproveitando para promover o engajamento, as participações e fomentar a troca de ideias entre os membros da equipe (Bresman; Edmondson, 2022).

Além disso, os relatos destacam o distanciamento das lideranças para com os membros da equipe. Jha (2019) afirma que a proximidade dos funcionários com seus líderes favorece para estabelecer vínculos e contribui para um clima de segurança psicológica. No entanto, observou-se a insatisfação dos membros da equipe ao expressarem a percepção de distanciamento em relação às suas lideranças. No entendimento de Afshar *et al.* (2020), a proximidade das relações entre as lideranças e os demais membros da equipe facilita a compreensão das expectativas organizacionais, além de favorecer o engajamento e contribuir para a geração de ideias criativas.

Adicionalmente, enfatiza-se que os membros da equipe não recebem *feedback* de suas lideranças. De acordo com Cai *et al.* (2022), o *feedback* das lideranças, ao evitar constrangimentos e valorizar os pontos positivos, estimula a apresentação de novas ideias. No entanto, a percepção expressa pelos membros da equipe é a falta de *feedback*. Perry-Smith e Mannucci (2017) destacam que o *feedback* é um dos elementos importantes para a geração de ideias criativas, juntamente com o apoio das lideranças.

As ações das lideranças ao rejeitar uma ideia devem ser pensadas, demonstrando cuidado na mensagem transmitida para não prejudicar a exposição de ideias no futuro (Ng *et al*., 2022). Contrariamente, os achados revelam a falta de consideração pelas ideias, além do sentimento de desvalorização percebido como parte da cultura organizacional, em que as ideias divergentes das opiniões das lideranças encontram resistências, independentemente de sua importância. Segundo Bresman e Edmondson (2022), é fundamental ouvir atentamente todas as perspectivas, adotar uma abordagem inclusiva e valorizar as divergências, reconhecendo o potencial contributivo de cada ideia para o alcance do objetivo final.

No entanto, a ênfase dos relatos exprime que faz parte do cotidiano de trabalho as ideias divergentes das opiniões das lideranças não serem reconhecidas, reforçando o

desejo dos membros da equipe por momentos específicos para que as trocas de ideias aconteçam. Nowak (2022) argumenta que, para criar um ambiente psicologicamente seguro, é crucial implementar tanto mudanças culturais quanto novas políticas que expressem as expectativas da organização em relação às ações esperadas dos membros da equipe. Além disso, que as lideranças apresentem com clareza os objetivos e facilitem o desenvolvimento do trabalho, respeitando as ideias divergentes (Rosso, 2014).

Os resultados da pesquisa também destacam o desgaste emocional dos membros da equipe por sentirem que não são ouvidos. Eles afirmam que expõem uma vez e, não percebendo os resultados, não continuam a fazer suas colocações. As decisões das lideranças têm impacto no desenvolvimento do trabalho em equipe, podendo causar frustração, desmotivação e alterar a percepção dos membros da equipe em relação à sua liderança (Amabile; Kramer, 2013). Portanto, os achados reforçam a importância das ações das lideranças, destacando o desejo de serem ouvidos. Eles enfatizam o anseio por uma liderança ativa que não apenas escute, mas também valorize as ideias divergentes, crie espaços para reuniões, ofereça *feedback* das sugestões apresentadas, e promova um ambiente onde o clima de segurança psicológica facilite falar abertamente as ideias e que essas sejam reconhecidas.

Além disso, a falta de comunicação emergiu como um elemento prejudicial, evidenciando um sentimento de que as propostas de execução do trabalho são implementadas sem considerar as opiniões daqueles que as executam. Tucker e Edmondson (2003) argumentam que os funcionários em seu cotidiano são pessoas ideais, capazes de expressar opiniões valiosas para melhorias. No entanto, para que isso ocorra, esses funcionários devem sentir que suas reivindicações são ouvidas e analisadas, e não ignoradas por suas lideranças.

A atitude de não ouvir desencadeia um comportamento de apatia e desinteresse por solucionar as causas dos problemas. Os relatos reforçam o sentimento de desânimo por sentirem que não são ouvidos em suas argumentações e que as decisões são tomadas e impostas pelas lideranças. O autoritarismo imposto pelas lideranças pode impactar negativamente a geração de ideias, inibindo a participação e o processo criativo (Oldham; Cummings, 1996; Byron *et al.*, 2023).

Os achados mostram que as reivindicações dos pedidos de treinamento não são acatadas e o medo de se chatear com a apresentação de ideias faz com que os

profissionais prefiram se calar. O sentimento de fazer solicitações e perceber que não são consideradas, desencadeia a percepção de que é inútil se engajar e expressar as ideias, corroborando para o silêncio (O'Donovan *et al*., 2021). Adicionalmente, além do sentimento de sentirem que não são ouvidos, há o medo de retaliações. Os resultados revelam que o medo de expressar as ideias e serem expostos levam os profissionais a silenciarem-se. De acordo com Sherf *et al*. (2021), a falta de segurança psicológica pode levar as pessoas a se calarem para evitar as ameaças e punições. Segundo o estudo desenvolvido por Milliken *et al*. (2003), são várias as razões pelas quais ocorrem as omissões, uma delas é o medo de punição, consequentemente, uma perda de promoção no ambiente de trabalho.

Os resultados também revelaram o desenvolvimento de uma ideia chamada de "caixa de recordação de óbito fetal". O desejo da equipe mediante as ações executadas é que a organização visualize esse trabalho realizado e o incorpore como rotina institucional, validando e provendo os recursos necessários para o seu desenvolvimento. Nesse contexto, as lideranças têm uma função primordial ao apoiar a geração de ideias, fornecendo informações para o aprimoramento. Além disso, por meio dos relacionamentos com instâncias superiores na organização, podem facilitar o intercâmbio das ações desenvolvidas, contribuindo para a promoção e desenvolvimento das ideias (Li; Fu; Ma; 2022).

O desenvolvimento dessa ideia, além de mostrar o desejo de escuta e reconhecimento, reforça como a separação física e administrativa das categorias profissionais que compõem a equipe favorece para a falta de comunicação entre esses profissionais. Uma vez que os relatos enfatizam que a unidade de tratamento intensivo neonatal, setor de referência dos neonatologistas, profissionais que compõe a equipe do bloco obstétrico, também estão desenvolvendo uma ideia similar em estado mais adiantado. Segundo Munford *et al.* (2002), as lideranças eficazes fomentam um ambiente de trabalho que favorece a geração de ideias, garantindo a diversidade do grupo e a comunicação, com definição de funções, gerenciamento de crises e criando uma cultura na qual as pessoas exponham e compartilhem as ideias.

No entanto, os profissionais do bloco obstétrico relatam que desconhecem o conteúdo existente na proposta elaborada pelo setor da neonatologia. Mehmood *et al.* (2021) mencionam que a disponibilidade de informação, confiança, interação entre os membros da equipe e liderança são cruciais para promover a geração de ideias

criativas. Portanto, mais uma vez destaca-se que a separação das categorias profissionais, ao possuírem lideranças distintas, se torna prejudicial para a comunicação, geração e troca de ideias nessa equipe de trabalho. Afinal, as lideranças possuem um papel fundamental em relação ao desenvolvimento e implementação das ideias, sem o apoio das lideranças as ideias geradas podem não ter continuidade (Li; Fu; Ma, 2022).

Ademais, há sentimentos distintos envolvidos na aceitabilidade e no desenvolvimento da ideia da caixa de recordação de óbito fetal. Enquanto alguns profissionais se envolvem, outros rejeitam a ideia. Portanto, o desenvolvimento da ideia da caixa de óbito fetal não é algo compartilhado por todos os membros da equipe do bloco obstétrico. Ng *et al*. (2022) mencionam que é fundamental que as lideranças incentivem os funcionários a continuarem expondo suas ideias, independentemente da aceitação inicial, e ajudem a criar uma cultura de normalidade onde a possível rejeição da ideia é vista como algo normal, ao mesmo tempo que valorizam as habilidades dos funcionários de gerar novas ideias.

No entendimento daqueles que estão trabalhando na concepção da ideia da caixa de recordação de óbito fetal, a mudança de perspectiva do outro demanda tempo para que seus posicionamentos sejam modificados. Na visão de Schein (1993), para criar um ambiente onde exista um clima de segurança psicológica, é importante desenvolver e manter as pessoas motivadas, oferecendo clareza e oportunidades para testar as ideias. Isso contribui para formar novas perspectivas, sendo crucial para revisão de valores culturais e receptividade de novos aprendizados.

Assim, os membros da equipe do bloco obstétrico que desenvolvem a ideia continuam ativos e buscam o reconhecimento dos demais membros da equipe e, principalmente, da organização, para que a ideia ser incorporada em suas rotinas de trabalho. Eles enaltecem que a resposta positiva de agradecimento de uma paciente que recebeu a caixa os motiva a continuar. A motivação desempenha um papel crucial no desenvolvimento e engajamento de uma ideia (Amabile; Kramer, 2013; Amabile; Pratt, 2016).

Por fim, na geração e troca de ideias, as lideranças em suas ações favorecem ou inibem mediante as condutas adotadas. Ademais, tendem a facilitar a comunicação, fomentando a colaboração ao criar ambientes de trabalho em que exista um clima de segurança psicológica, contribuindo nesse compartilhamento das ideias.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da presente dissertação foi compreender a contribuição da segurança psicológica na geração e troca de ideias em uma equipe de trabalho. Para atingir esse propósito, a pesquisa desenvolvida concentrou-se no acompanhamento diário de profissionais que compõem uma equipe de trabalho do bloco obstétrico de um hospital público. O embasamento teórico concentrou-se na junção do conceito de criatividade, tomando como ponto principal a fase inicial desta, que envolve a geração de ideias. Além disso, aborda-se a troca de ideias entre os membros da equipe, bem como o fenômeno da segurança psicológica nesse cenário. Os dados levantados apresentam como os membros da equipe podem se influenciar diante desse contexto.

Os resultados revelaram uma equipe colaborativa onde a troca de ideias fluía naturalmente, acompanhada por divergências construtivas e respeitosas, e um reconhecimento mútuo do conhecimento compartilhado. Esse contexto evidenciou um clima de segurança psicológica, onde os membros da equipe se sentiam confortáveis para expressar as ideias e contribuir sem o medo de julgamentos ou retaliações.

Entretanto, constatou-se a fragilidade desse clima de segurança psicológica dependendo da composição da equipe, mediante a alteração de pessoas, a segurança psicológica mostrou-se prejudicada. Essa mudança, com a inserção de membros da equipe que não comungam para a existência de um clima de segurança psicológica, gera impactos negativos na equipe. As ações como exposição, constrangimentos e ausência de compartilhamento de conhecimento destacaram essa fragilidade, desencadeando nos membros da equipe silenciamento por medo de exposição.

Portanto, torna-se evidente que a presença de pessoas que não contribuem para um clima de segurança psicológica impacta negativamente toda a equipe. É fundamental que as lideranças reconheçam e abordem essas questões, criando uma cultura de respeito, abertura para falar, que exista segurança psicológica para que todos os membros da equipe se sintam livres para contribuir na geração e troca de ideias.

No entanto, as lideranças necessitam ser capacitadas, tanto em suas abordagens quanto no gerenciamento das mudanças na composição dos membros da equipe em decorrência da rotatividade. Afinal, os achados evidenciaram os desafios de

interconexão profissional, incluindo a necessidade de manutenção desse clima de segurança psicológica independentemente da alteração de membros, além de problemas como a ausência de colaboração, comunicação ineficaz e dificuldades para lidar com os residentes. Wu e Lee (2017) argumentam sobre a importância de capacitar as lideranças. Quando as lideranças estão capacitadas, podem minimizar os impactos gerados pelas mudanças de pessoal. Dessa forma, podem aproveitar a inserção de novos membros, incluindo a rotatividade dos residentes, capturando novas ideias com perspectivas diferenciadas e favorecendo a integração e o compartilhamento dessas ideias em equipe.

Ademais, a pesquisa também identificou outros elementos que comprometem a instauração de um clima de segurança psicológica. A colaboração para com os novatos, entre eles acadêmicos, residentes e funcionários em treinamento, não é uma abordagem em que todos os membros da equipe cooperam. Ao contrário, o observado foi uma parcialidade em que apenas uma parte da equipe colabora compartilhando conhecimento, enquanto outros expõem os aprendizes ou não se envolvem.

Os desafios de interconexão ainda contemplam a falta de conhecimento dos profissionais que fazem parte da equipe, mostrando ausência de familiaridade entre si, e destacando os conflitos interpessoais, exacerbados pela falta de conhecimento dos componentes da equipe. Nesse ponto, a separação física e administrativa das especialidades profissionais anestesistas e neonatologistas com os demais membros da equipe do bloco obstétrico corrobora para o distanciamento e os conflitos.

Vale ressaltar que, outro ponto interessante que emergiu dos resultados é a percepção de insegurança para falar abertamente e expor as ideias, bem como a aceitabilidade dessas, ocorrendo independentemente da colocação hierárquica. Afinal, as lideranças também expressaram suas dificuldades de comunicação para com seus liderados, os residentes de obstetrícia. Portanto, os resultados destacaram esse diferencial em que essa condição não foi visualizada apenas nos subordinados, mas lideranças também argumentaram sobre as dificuldades de falar abertamente, da aceitabilidade de suas ideias.

A rotatividade dos residentes de obstetrícia emergiu como algo desfavorável para a geração e troca de ideias nessa equipe de trabalho, contribuindo para os desafios de interconexão. As mudanças constantes em decorrência do período de formação desses profissionais contribuem para impedir a construção de uma confiança mútua

entre os membros da equipe para que as trocas de ideias fluam naturalmente. No entanto, o tempo de convivência foi um elemento evidenciado que se mostrou importante para modificar esse cenário.

Ademais, a ausência de valorização e experiências negativas anteriores foram identificados como componentes que produzem nos membros da equipe sentimentos de frustrações, levando-os ao silenciamento e apatia no engajamento para solucionar problemas, nos quais suas ideias poderiam contribuir. Acrescenta-se ainda a ausência de escuta das lideranças e a falta de resolutividade dessas. Os resultados mostram o desejo dos profissionais de serem ouvidos, reconhecidos em suas colocações e receberem *feedback* diante das ideias apresentadas. Eles anseiam por momentos específicos de compartilhamento coletivo que contemplem todos os membros da equipe multiprofissional. Ainda, destaca-se que uma parte dos membros da equipe do bloco obstétrico desenvolve a ideia da caixa de recordação do óbito fetal.

Diante dessas situações nas quais a segurança psicológica da equipe é comprometida, se revela a importância das lideranças ao criar um ambiente colaborativo. Portanto, para abordar os desafios identificados, as lideranças podem adotar estratégias diversificadas. Primeiramente, podem fomentar a colaboratividade e incentivar o compartilhamento de conhecimento e experiências. Isso pode ser almejado ao definir normas e condutas claras, nas quais as divergências sejam reconhecidas e valorizadas com respeito mútuo, fomentando um clima de segurança psicológica com abertura para se expor sem ridicularização. Além disso, é importante reconhecer os desafios impostos pela rotatividade dos membros da equipe, promovendo uma cultura integrativa.

Dessa forma, a pesquisa contribuiu teoricamente para a compreensão da contribuição do fenômeno da segurança psicológica para a geração e troca de ideias em uma equipe de trabalho, proporcionando evidências de que esse clima facilita para que as ideias geradas possam ser trocadas. Destacando sua importância e a necessidade de manutenção desse clima, independentemente da modificação de seus componentes na equipe de trabalho. Além disso, o estudo aprofundou o conhecimento de como os membros da equipe se influenciam para que esse compartilhamento ocorra.

No campo prático, as revelações contribuem para as tomadas de decisões em organizações. Ao reconhecer as necessidades institucionais de mudanças de ações comportamentais, tanto dos membros da equipe quanto das lideranças. Assim,

promovendo um ambiente em que exista um clima de segurança psicológica propicio para a geração e troca de ideias, e que essas sejam valorizadas, recebam *feedback*, e que os erros sejam compreendidos como oportunidades de aprendizado coletivo, onde a colaboração seja um elemento praticado por todos. Para isso, a promoção por meio de treinamentos e uma instituição de uma cultura organizacional voltada para a manutenção de um clima de segurança psicológica se torna um desafio a ser vencido.

Como limitação deste estudo, observa-se o quantitativo representativo de profissionais de algumas categorias abordados nas entrevistas. A representação limitada de certas categorias profissionais pode não refletir as experiências e opiniões desses grupos. Com um número limitado de entrevistas, alguns aspectos e variações nas categorias profissionais podem não ter sido explorados em maior profundidade. Além disso, a pesquisa foi realizada em um contexto específico, podendo não revelar sobre mudanças setoriais que poderiam influenciar as respostas dos profissionais.

Para desenvolver essas limitações e ampliar a aplicabilidade dos resultados, pesquisas futuras devem considerar as seguintes sugestões. Primeiramente, a ampliação do número de profissionais entrevistados incluindo um quantitativo mais representativo de cada categoria profissional. Assim, abarcando uma gama mais ampla das experiências e perspectivas. Também se recomenda incluir outras categorias profissionais para enriquecer a diversidade de opiniões.

Outra sugestão é a aplicação de métodos mistos, combinando abordagens qualitativas e quantitativas, o que pode proporcionar uma visão mais ampla do fenômeno estudado e oferecer novas perspectivas. Além disso, replicar o estudo em diferentes contextos funcionais e realizar análises comparativas, o que pode identificar possíveis variações contextuais, bem como estender o período de desenvolvimento da pesquisa, visando compreender as mudanças nas percepções e experiências dos profissionais proporcionando uma visão dinâmica e evolutiva ao longo do tempo.

REFERÊNCIAS

AFSHAR Jahanshahi, A.; BREM, Alexander; HOERAUF, Dominik. Employee creativity in war zones: Empirical evidence from small firms in Afghanistan. **Creativity and Innovation Management**, v. 29, n. 3, p. 465-480, 2020.

ALLAN, Blake A; BATZ-BARBARICH, Cassondra; STERLING, Haley M.; TAY, Louis. Outcomes of meaningful work: A meta-analysis. **Journal of Management Studies**, v. 56, n. 3, p. 500-528, 2019.

AMABILE, Teresa M. A model of creativity and innovation in organizations. **Research in Organizational Behavior**, v. 10, n. 1, p. 123-167, 1988.

AMABILE, Teresa M.; SCHATZEL, Elizabeth A.; MONETA, Giovanni B.; KRAMER, Steven j. k. Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. **The Leadership Quarterly**, v. 15, n. 1, p. 5-32, 2004.

AMABILE, Teresa M. In pursuit of everyday creativity. **The Journal of Creative Behavior**, v. 51, n. 4, p. 335-337, 2017.

AMABILE, Teresa M.; PRATT, Michael G. The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. **Research in Organizational Behavior**, v. 36, p. 157-183, 2016.

AMABILE, Teresa.; KRAMER, Steven. **O princípio do progresso:** como usar pequenas vitórias para estimular satisfação, empenho e criatividade no trabalho. Rio de Janeiro: Rocco, 2013.

ANGROSINO, Michael. **Doing ethnographic and observational research**. Sage, 2007.

BAER, Markus. Putting creativity to work: The implementation of creative ideas in organizations. **Academy of Management Journal**, v. 55, n. 5, p. 1102-1119, 2012.

BAIK, Dawon; ZIERLER, Brenda. Clinical nurses' experiences and perceptions after the implementation of an interprofessional team intervention: a qualitative study. **Journal of clinical nursing**, v. 28, n. 3-4, p. 430-443, 2019.

BANSAL, Pratima; CORLEY, Kevin. The coming of age for qualitative research: Embracing the diversity of qualitative methods. **Academy of Management Journal**, v. 54, n. 2, p. 233-237, 2011.

BENISHEK, Lauren E.; LAZZARA, Elizabeth H. Teams in a new era: Some considerations and implications. **Frontiers in psychology**, v. 10, p. 1006, 2019.

BORNAY-BARRACHINA, Mar; HERRERO, Inés. Team creative environment as a mediator between CWX and R&D team performance and moderating boundary conditions. **Journal of Business and Psychology**, v. 33, p. 311-323, 2018.

BRADLEY, Bret H. *et al.* Reaping the benefits of task conflict in teams: the critical role of team psychological safety climate. **Journal of Applied Psychology**, v. 97, n. 1, p. 151, 2012.

Brasil. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. Departamento de Ações Programáticas Estratégicas. Área Técnica de Saúde da Mulher. **Pré-natal e Puerpério:** atenção qualificada e humanizada – manual técnico/Ministério da Saúde, Secretaria de Atenção à Saúde, Departamento de Ações Programáticas Estratégicas – Brasília: Ministério da Saúde, 2005. 163 p. color. – (Série A. Normas e Manuais Técnicos) – (Série Direitos Sexuais e Direitos Reprodutivos – Caderno nº 5) ISBN 85-334-0885-4 disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/manual_pre_natal_puerperio_3ed.pdf. Acesso em: 5 de mar. de 2024.

BRESMAN, Henrik; EDMONDSON, Amy C. Research: To Excel, Diverse Teams Need Psychological Safety. **Harvard Business Review**, March 2022.

BYRON, Kris; KEEM; Sejin; DARDEN, Tanja; SHALLEY Christina E.; ZHOU Jing. Building blocks of idea generation and implementation in teams: A meta-analysis of team design and team creativity and innovation. **Personnel Psychology**, v. 76, n. 1, p. 249-278, 2023.

CAI, Liling; XIAO, Zengrui; JI, Xiaofen. Impact of supervisor developmental feedback on employee innovative behavior: roles of psychological safety and face orientation. **Journal of Managerial Psychology**, v.38 n.1 p. 73-87, 2022.

CANIËLS, Marjolein CJ. Proactivity and supervisor support in creative process engagement. **European Management Journal**, v. 37, n. 2, p. 188-197, 2019.

CANNON, Mark D.; EDMONDSON, Amy C. Failing to learn and learning to fail (intelligently): How great organizations put failure to work to innovate and improve. **Long Range Planning**, v. 38, n. 3, p. 299-319, 2005.

CARMELI, Abraham. Social Capital, Psychological Safety and Learning Behaviours from Failure in Organisations. **Long Range Planning**, v. 40, n.1, p. 30-44, 2007.

CARMELI, Abraham; BRUELLER, Daphna; DUTTON, Jane E. Learning behaviors in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. **Systems Research and Behavioral Science: The Official Journal of the International Federation for Systems Research**, v. 26, n. 1, p. 81-98, 2009.

CERNE, Matej; KAŠE, Robert; ŠKERLAVAJ, Miha. Idea championing as a missing link between idea generation and team innovation implementation: A situated emergence approach. **European Management Journal**, v.42, n.2. p.233-244, 2022.

CONSELHO NACIONAL DE RESIDÊNCIA MÉDICA (Brasil). Resolução Nº 02 /2006, de 17 de maio de 2006. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/resolucao02_2006.pdf. Acesso em: 29 de fev. de 2024.

CORBIN, Juliet M.; STRAUSS, Anselm L. Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. **Qualitative Sociology**. v.13, n.1, p.3-21, 1990.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa:** métodos qualitativos, quantitativos e mistos. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CHEN, Chen. The effect of leader knowledge hiding on employee voice behavior—the role of leader-member exchange and knowledge distance. **Open Journal of Social Sciences,** v. 8, n. 04, p. 69, 2020.

CHEN, Lu; WADEI, Kwame A.; BAI, Shuajiao; LIU, Jun. Participative leadership and employee creativity: a sequential mediation model of psychological safety and creative process engagement. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 41, n. 6, p. 741-759, 2020.

CHOI, Suk B.; ULLAH, SM Ebrahim; KANG, Seung-Wan. Proactive personality and creative performance: mediating roles of creative self-efficacy and moderated mediation role of psychological safety. **Sustainability**, v. 13, n. 22, p. 12517, 2021.

DENZIN, Norman. K.; LINCOLN, Yvonna.S. O **planejamento da pesquisa qualitativa:** teoria e abordagens. Artmed: Porto Alegre, 2006.

DUHIG, Charles. **What Google Learned from Its Quest to Build the Perfect Team**. The New York Times Magazine. 25 de fevereiro de 2016. Disponível em: https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html. Acesso em: 1 fev. 2023.

EDMONDSON Amy C.; LEI, Zhieke. Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. Annu. **Review Organizational Psychological and Organizational Behavior** v. 1 p. 23–43, 2014.

EDMONDSON, Amy C. Learning from mistakes is easier said than done Group and organizational influences on the detection and correction of human error. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 32, n. 1, p. 5-28, 1996.

EDMONDSON, Amy C. **Managing the risk of learning:** Psychological safety in work teams. *In*. M. West, International handbook of Organizational teamwork. London: Blackwell, Ed., 2002.

EDMONDSON, Amy C. Psychological safety and learning behavior in work teams. **Administrative Science Quarterly**. v. 44, n.2, p. 350-383, 1999.

EDMONDSON, Amy C. **A Organização Sem Medo:** Criando Segurança Psicológica no Local de Trabalho Para Aprendizado, Inovação e Crescimento. Rio de Janeiro, Editora Alta Books, 2020.

EDMONDSON, Amy C. The Role of Psychological Safety: Maximizing Employee Input and Commitment. **Leader To Leader**, v.2019, p. 13-19, 2019.

EDMONDSON, Amy C.; BRANSBY, Derrick P. Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 10, p. 55-78, 2023.

FRAZIER, M. Lance; FAINSHMIDT, Stav; PEZESHKAN, Amir; VRACHEVA, Veselina. Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension. **Personnel Psychology.** v. 70, p. 113-165, 2017.

GIL, Antônio, C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

GILSON, Lucy L. LIM; Hyoun S.; LICHFIELD, Robert C. GILSON, Paul W. Creativity in Teams: A Key Building Block for Innovation and Entrepreneurship. **The Oxford handbook of creativity, innovation, and entrepreneurship**, In Shalley, Christina. E; HIT Michael A.; ZHOU Jing. c.11. p. 177, 2015.

GLASER, Barney G. STRAUSS, Anselm L. **The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research**. Transaction Publishers, 2006.

GONZALEZ-MULÉ, Erik *et al*. Team tenure and team performance: A meta-analysis and process model. **Personnel Psychology**, v. 73, n. 1, p. 151-198, 2020.

GUEST, Greg; BUNCE, Arwen; JOHNSON, Laura. How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. **Field methods**, v. 18, n. 1, p. 59-82, 2006.

HARGADON, Andrew B.; BECHKY, Beth A. When collections of creatives become creative collectives: A field study of problem solving at work. **Organization Science**, v. 17, n. 4, p. 484-500, 2006.

HARVEY, Jean-François; LEBLANC, Pierre-Marc; CRONIN, Matthew A. Beyond separate emergence: A systems view of team learning climate. **Frontiers in Psychology**, v. 10, p. 1441, 2019.

JHA, Sumi. Team psychological safety and team performance: A moderated mediation analysis of psychological empowerment. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 27, n. 4, p. 903-924, 2019.

JOHNSON, Christina E.; KEATING, Jennifer L.; MOLLOY, Elizabeth K. Psychological safety in feedback: what does it look like and how can educators work with learners to foster it? **Medical Education**, v. 54, n. 6, p. 559-570, 2020.

JOHNSON, Christina E.; LEECH, Michelle. Co-designing for success: Fostering psychological safety with learners to optimise learning, collaboration, and performance. **Medical Education**, v. 56, n. 3, p. 242-244, 2022.

KESSEL, Maura; KRATZER, Jan; SCHULTZ, Carsten. Psychological safety, knowledge sharing, and creative performance in healthcare teams. **Creativity and innovation management,** v. 21, n. 2, p. 147-157, 2012.

KHAN, Willian A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. **Academy of Management Journal**. v. 33, p. 692-724, 1990.

KIRTCHUK, David *et al*. Understanding the impact of academic difficulties among medical students: a scoping review. **Medical Education**, v. 56, n. 3, p. 262-269, 2022.

LEE, Kwang-Ho; HYUN, Sunghyup S.; PARK, Haeik; KIM Kwangyong. The antecedents and consequences of psychological safety in airline firms: focusing on high-quality interpersonal relationships. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 17, n. 7, 2020.

LEROY, Hannes; DIERYNCK, Bart; ANSEEL, Frederik; SIMONS, Tony; HALBESLEBEN, Jonathon; MCAUGHY, Deirdre; SAVAGE, Grant, T, SELS, Luc. Behavioral integrity for safety, priority of safety, psychological safety, and patient safety: a team-level study. **Journal of Applied Psychology**. v. 97, n. 6, p.1273-1281, 2012.

LI, Yan; FU, Fengying; MA, Lin. Fostering Team-Level Idea Implementation: Leader's Upward Exchange Relationship as a Key Facilitator. **British Journal of Management**, v. 33, n. 1, p. 519-535, 2022.

MALIAKKAL, Nadine T.; REITER-PALMON, Roni. The Effects of Leader Support for Creativity and Leader Gender on Subordinate Creative Problem-Solving Performance. **The Journal of Creative Behavior**, 2022.

MEHMOOD, Muhammad Shahid *et al*. Entrepreneurial leadership and team creativity: the roles of team psychological safety and knowledge sharing. **Personnel Review**, v. 51, n. 9, p. 2404-2425, 2022.

MEHMOOD, Muhammad Shahid *et al.* Entrepreneurial leadership: The key to develop creativity in organizations. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 42, n.3, p. 434-452, 2021.

MILLIKEN, Frances J.; MORRISON, Elizabeth W.; HEWLIN, Patricia F. An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 6, p. 1453-1476, 2003.

MOLLOY, Elizabeth; BEARMAN, Margaret. Embracing the tension between vulnerability and credibility: 'intellectual candour' in health professions education. **Medical Education,** v.53, n.1, p. 32-41, 2019.

MUNFORD, Michael, D.; SCOTT, Ginamarie, M.; GADDIS, Blaine; STRANGE, Jill, M. Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. **The Leadership Quarterly***,* v. 13, n. 6, p.705–750, 2002.

NEMBHARD, Ingrid M.; EDMONDSON, Amy C. Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. **Journal of Organizational Behavior: The**

International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, v. 27, n. 7, p. 941-966, 2006.

NEMBHARD, Ingrid, M, TUCKER, Anita, L. Applying Organizational Learning Research to Accountable Care Organizations. **Medical Care Research and Review**. V.73(6), p.673-684, 2016.

NEWMAN, Alexander; DONOHUE, Ross; EVA, Nathan. Psychological safety: A systematic review of the literature. **Human Resource Management Review**, v. 27, p. 521-535, 2017.

NG, Thomas W.H.; SHAO, Yiduo; KOOPMANN, Jaclyn; WANG, Mo. HSUI Dennis Y.; YIM, Frederick H. K. The effects of idea rejection on creative self-efficacy and idea generation: Intention to remain and perceived innovation importance as moderators. **Journal of Organizational Behavior**, v. 43, n. 1, p. 146-163, 2022.

NOWAK, Radoslaw. How Psychological Safety Enables Innovation: The Effects on Potential and Realised Absorptive Capacity. International. **Journal of Innovation Management**, v. 26, n. 1, p. 2250003, 2022.

O'DONOVAN, Róisín; DE BRÚN, Aoife; MCAULIFFE, Eilish. Healthcare professionals experience of psychological safety, voice, and silence. **Frontiers in Psychology**, v. 12, p. 626689, 2021.

OLDHAM, Greg. R.**;** CUMMINGS, Anne**.** Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. **The Academy of Management Journal**, v. 39, n.3, p. 607–634, 1996.

PARKER, Hamieda; DU PLOOY, Earle. Team-based games: Catalysts for developing psychological safety, learning and performance. **Journal of Business Research**, v. 125, p. 45-51, 2021.

PAULUS, Paul B.; DZINDOLET, Mary; KOHN, Nicholas W. Collaborative creativity—Group creativity and team innovation. *In*: **Handbook of Organizational Creativity**. Academic Press, p. 327-357, 2012.

PAULUS, Paul B.; YANG, Huei-Chuan. “Idea Generation in Groups: A Basis for Creativity in Organizations. **Organizational Behavior and Human Decision Processes,** v.82, n.1 p. 76-87, 2000.

PERRMANN-GRAHAM, Jaclyn *et al*. Fostering psychological safety: Using improvisation as a team building tool in management education. **The International Journal of Management Education**, v. 20, n. 2, p. 100617, 2022.

PERRY-SMITH, Jill E.; MANNINCI, Pier V. “From Creativity to Innovation: The Social Network Drivers of the Four Phases of the Idea Journey. **Academy of Management Review,** v.42, n. 1, p. 53-79, 2017.

RAMALHO, Maria Cecília Koehne; PORTO, Juliana Barreiros. Validity Evidence of the Team Psychological Safety Survey. **Psico-USF**, v. 26, p. 165-176, 2021.

ROSEN, Michael. COMING TO TERMS WITH THE FIELD: UNDERSTANDING AND DOING ORGANIZATIONAL ETHNOGRAPHY. **Journal of Management Studies**, v. 28, n. 1, p. 1-24, 1991.

ROSSO, Brent. D. Creativity and Constraints: Exploring the Role of Constraints in the Creative Processes of Research and Development Teams. **Organization Studies,** v.35, n.4, p.551–585, 2014.

ROZOVSKY, Julia. **The five Keys to a successful Google team.** Re:work Blog. Disponível em: https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/ Acesso em: 23 jan. 2023.

SCHEIN, Edgar H., How Can Organizations Learn Faster? The Challenger of Entering the Green Room. **Sloan Management Review**. v.34, 1993.

SCHOEN, Jeremy, L. Effects of implicit achievement motivation, expected evaluations, and domain knowledge on creative performance. **Journal of Organizational Behavior**, v.36 n.3, p.319–338, 2015.

SHERF, Elad N.; PARKE, Michael R.; ISAAKYAN, Sofya. Distinguishing voice and silence at work: Unique relationships with perceived impact, psychological safety, and burnout. **Academy of Management Journal**, v. 64, n. 1, p. 114-148, 2021.

SIEMSEN, Enno; ROTH, Aleda V.; BALASUBRAMANIAN, Sridhar; ANAND, Gopesh. The Influence of Psychological Safety and Confidence in Knowledge on Employee Knowledge Sharing. **Manufacturing & Service Operations Management.** v.11, n.3 p. 429-447, 2009.

SILVEIRA, Denise, T.; CÓRDOVA, Fernanda P. **A pesquisa científica: Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora: UFRGS 2009.

SOMECH, Anit; DRACH-ZAHAVY, Anat. Translating team creativity to innovation implementation: The role of team composition and climate for innovation. **Journal of management**, v. 39, n. 3, p. 684-708, 2013.

SPRADLEY, James. **The ethnographic interview**. Forth Worth: Hancourt Brace Jovanovich College, 1979.

TUCKER, Anita L.; EDMONDSON, Amy C. Why Hospitals Don't Learn from Failures: Organizational and Phycological Dynamics That Inhibit System Change. **California Management Review**., v. 45, p. 55 -71, 2003.

WHU, Wei-Li; LEE, Yi-Chih**.** Empowering group leaders encourages knowledge sharing: integrating the social exchange theory and positive organizational behavior perspective. **Journal of Knowledge Management**, v. 21, n. 2, p. 474-491, 2017.

XIE, Ruoying; JIANG, Jinzhang; YUE, Linkai; YE, Lin; AN, Dong; LIU; Yin. Under Psychological Safety Climate: The Beneficial Effects of Teacher–Student

Conflict. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 19, n. 15, p. 9300, 2022.

YANG, Yang; LI, Zhongqiu; LIANG, Liang; ZHANG, Xue. Why and when paradoxical leader behavior impact employee creativity: Thriving at work and psychological safety. **Current Psychology**, v. 40, p. 1911-1922, 2021.

ZANATTA, Edinara; PEREIRA, Caroline R. R.; ALVES, Amanda P. The experience of motherhood for the first time: the changes experienced in becoming a mother. **Pesquisas e Práticas Psicossociais**, v.12, n.3, p.1-16, 2017.

ZHANG, Peng Cheng; GHEIBI, Samaneh. From intrinsic motivation to employee creativity: The role of knowledge integration and team psychological safety. **European Scientific Journal**, v. 11, n. 11, 2015.

ZHANG, Wei; SUN Sunny Li; JIANG Yuan; ZHANG, Wenyao. Openness to experience and team creativity: Effects of knowledge sharing and transformational leadership. **Creativity Research Journal**, v. 31, n. 1, p. 62-73, 2019.

ZHU, Yu-Qian; GARDNER, Donald G.; CHEN, Houn-Gee. Relationships between work team climate, individual motivation, and creativity. **Journal of Management**, v. 44, n. 5, p. 2094-2115, 2018.

APÊNDICE A – Termo de consentimento livre e esclarecido

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMINCAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE

PESQUISA: A SEGURANÇA PSICOLÓGICA NA GERAÇÃO DE IDEIAS NO AMBIENTE DE TRABALHO

Pesquisadora: Suedina Penha Stofel de Souza e-mail: sustofel38@gmail.com
Professor orientador: César Augusto Tureta de Moraes

O (A) Sr.(a)_____
(*NOME COMPLETO DO PARTICIPANTE*) está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada **A Segurança Psicológica na Geração de Ideias no Ambiente de trabalho**. Sob a responsabilidade da pesquisadora Suedina Penha Stofel de Souza, sob orientação do Prof. Dr. César Augusto Tureta de Moraes. Estou cursando o Mestrado em Administração e faço parte do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAdm) da Universidade Federal do Espírito Santo, o qual esta pesquisa está vinculada.

JUSTIFICATIVA

A justificativa dessa pesquisa está relacionada a importância de compreender a segurança psicológica na geração e troca de ideias em um ambiente hospitalar, onde as questões vitais em sua individualidade para o usuário fazem a diferença. A construção de novos conhecimentos sobre o tema propiciará informações tanto teóricas quanto práticas do cotidiano relacionado à segurança psicológica e geração e troca de ideias entre os membros da equipe e entre suas lideranças, se visa favorecer o desempenho das equipes. Além disso, há uma escassez de estudos em organizações brasileiras sobre esse foco.

OBJETIVOS DA PESQUISA

Compreender a contribuição da segurança psicológica na geração e troca de ideias em uma equipe de trabalho

Objetivos específicos: (1) identificar os principais elementos que compõem a segurança psicológica na equipe (2) descrever a percepção compartilhada pela equipe sobre a relação entre os membros e entre os membros e a liderança imediata (3) entender como a segurança psicológica influência na geração e troca de ideias; (4) analisar a contribuição da liderança imediata na construção de um ambiente na equipe favorável à segurança psicológica; e, (5) analisar as consequências da segurança psicológica para a geração e troca de ideias na equipe.

Rubrica:

PROCEDIMENTOS

Será realizado observação da dinâmica de trabalho e as devidas anotações em diário de campo e aplicação de entrevistas semiestruturada para produção dos dados.
Mediante autorização do entrevistado, as entrevistas serão gravadas com recurso de áudio por meio de smartphone, no intuito de não perder nenhuma informação relevante. Somente os pesquisadores terão acesso ao conteúdo e posteriormente esse conteúdo será transcrito para análise. Se mantendo o sigilo completo da identificação do entrevistado.

DURAÇÃO E LOCAL DA PESQUISA

A duração para a pesquisa será o período a previsão (**outubro a dezembro de 2023)**, delimitando especificamente para o setor do bloco obstétrico de um Hospital Público da Grande Vitória/E.S. Para a observação participante, a pesquisadora ficará um período de seis horas diárias alternando entre o turno matutino e vespertino de segunda a sexta durante 30 dias, no mês de setembro, onde se objetiva com essa observação da rotina de trabalho levantar elementos que favoreçam adequação do roteiro de entrevista. O roteiro de entrevista será aplicado individualmente no ambiente de trabalho, de acordo com disponibilidade e aceitação. Durando a entrevista um período aproximado de 60 minutos, entre os meses de outubro e novembro.

RISCOS E DESCONFORTOS

Os riscos previstos para a pesquisa são o constrangimento e o cansaço.
Esclareço que sobre esses possíveis riscos dessa pesquisa, fica o senhor(a) informado que caso não se sinta confortável com alguma pergunta que possa-lhe causar algum constrangimento, o senhor(a) possui toda liberdade para não responder, bem como se estiver cansado e não desejar continuar a entrevista pode interrompê-la e assim a entrevista será encerrada.

BENEFÍCIOS

Se esclarece ao entrevistado que os benefícios dessa pesquisa é compreender sobre o tema construindo elementos que possam favorecer a dinâmica de trabalho e o desempenho da equipe sobre a segurança psicológica na geração de ideias tanto no local que está sendo realizado a pesquisa, bem como por meio dos resultados ser replicado e favorecer outras organizações.

GARANTIA DE RECUSA EM PARTICIPAR

O(A) Sr.(a) não é obrigado(a) a participar da pesquisa, podendo deixar de participar dela em qualquer momento de sua execução, sem que haja penalidades ou prejuízos decorrentes de sua recusa. Caso decida retirar seu consentimento, o(a) Sr.(a) não mais será contatado(a) pelos pesquisadores.

Rubrica:

GARANTIA DA MANUTENÇÃO DO SIGILO E PRIVACIDADE
O pesquisador (a) se comprometem com o sigilo, resguardando a identidade dos sujeitos da pesquisa durante todas as fases da pesquisa, inclusive após publicação. Se utilizando da identificação por códigos para não expor nenhum participante.

GARANTIA DE RESSARCIMENTO FINANCEIRO
Fica garantido ressarcimento em caso de custos que forem comprovados decorrentes somente da participação da pesquisa,

GARANTIA DE INDENIZAÇÃO
Fica garantida a indenização em caso de danos que forem devidamente comprovados que esteja vinculado a somente a participação dessa pesquisa, de acordo com o que for definido judicialmente.

ESCLARECIMENTOS E DÚVIDAS

Em caso de dúvidas sobre a pesquisa ou para relatar algum problema, o(a) Sr.(a) pode contatar o(a) pesquisador(a) SUEDINA PENHA STOFEL DE SOUZA, no telefone (27) 99800-9210. O(A) Sr.(a) também pode contatar o Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal do Espírito Santo (CEP/CCS/UFES) através do telefone (27) 3335-7211, e-mail cep.ufes@hotmail.com ou correio: Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos, Prédio Administrativo do CCS, Av. Marechal Campos, 1468, Maruípe, CEP 29.040-090, Vitória - ES, Brasil. O CEP/CCS/UFES tem a função de analisar projetos de pesquisa visando à proteção dos participantes dentro de padrões éticos nacionais e internacionais. Seu horário de funcionamento é de segunda a sexta-feira, das 8h às 14h.
Declaro que fui verbalmente informado e esclarecido sobre o presente documento, entendendo todos os termos acima expostos, e que voluntariamente aceito participar deste estudo. Também declaro ter recebido uma via deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, de igual teor, assinada pelo(a) pesquisador(a) principal ou seu representante, rubricada em todas as páginas.

Data _____/_____/_____.

_____

Assinatura do participante

Na qualidade de pesquisadora responsável pela pesquisa A SEGURANÇA PSICOLÓGICA NA GERAÇÃO DE IDEIAS NO AMBIENTE DE TRABALHO, eu SUEDINA PENHA STOFEL DE SOUZA, declaro ter cumprido as exigências do(s) item(s) IV.3 e IV.4 da Resolução CNS 466/12, a qual estabelece diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos.

_____

Assinatura do pesquisador
OBS: as outras páginas após leitura devem ser rubricadas.

APÊNDICE B – Roteiro de observação

Objetivo: identificar elementos relacionados a geração e troca de ideias visando compreender a contribuição da segurança psicológica entre os membros da equipe e suas lideranças. (eventos, ações e interações).

O que observar:

- Espaço físico
- Interações entre os membros da equipe
- Interações entre os membros da equipe e suas lideranças
- Identificar abertura para falas, opiniões e exposição de ideias
- Observar a aceitação das ideias/sugestões pelos membros da equipe e suas lideranças
- Observar as reações de retorno mediante a exposição de uma ideia tanto dos membros da equipe quanto das lideranças.

Em suma, realizar a descrição, interpretação e percepção das observações.

APÊNDICE C – Roteiro de entrevista – bloco A

1 – Qual a sua formação profissional? Como você descreveria sua participação na equipe, quando você tem alguma ideia/sugestão?
De que forma você percebe sua aceitação a esse respeito (de sua ideia/sugestão) em relação aos colegas de trabalho? e em relação a liderança?

2 – Como você descreveria a relação interpessoal entre os membros da equipe? e entre os membros da equipe e suas lideranças

3 – Compartilhe comigo, como você se sente quando tem algo a oferecer, por exemplo uma ideia/sugestão o que você faz?
Conte-me o que sente que aconteceria ao expor a ideia/sugestão a seus colegas? E quanto a sua liderança?
4 – Conte um pouco, sobre o que você pensa em relação ao seu ambiente de trabalho, sobre o que pode influenciar na geração e troca de ideias?
5 - Fale um pouco mais, sobre o que dentro desse ambiente a sua liderança imediata contribui ou não para que você possa expor e compartilhar suas ideias/sugestões.
6 – Você já vivenciou, a situação em que você ou algum colega próximo não expos uma ideia/ sugestão que poderia resolver um problema ou ser um novo fluxo de trabalho.
Pode descrever como foi? Se sim, por que não compartilhou com a equipe?
E com sua liderança?

APÊNDICE D – Roteiro de entrevista – bloco B

1 – Você se sente à vontade para falar abertamente sobre eventos/problemas que ocorrem na rotina ou até alguma situação mais difícil de trabalho com os colegas? Ou com sua liderança? Por que, pode me explicar o motivo que levou a agir assim?

2 – Pode me contar, como você descreve os membros dessa equipe em relação a aceitação (ou não) ou a aceitação de outras pessoas por pensarem diferentes umas das outras? E sua liderança como você descreveria sobre a aceitação de ideias/sugestões diferentes?

3 – Esta equipe é colaborativa? Você se sente à vontade para pedir ajuda para os outros? Se não. Por que, pode me explicar? em relação a seus colegas e liderança?

4 – Conte-me, você acha que suas habilidades e talentos, são aproveitados em sua totalidade? E por que pensa assim?

5 – O que descreveria como suporte/apoio de sua liderança para que você exponha suas ideias?