

**O LÍDER NA SEGURANÇA PSICOLÓGICA PARA A QUALIDADE DO CUIDADO EM
ENFERMAGEM*****THE LEADER IN PSYCHOLOGICAL SAFETY FOR THE QUALITY OF CARE IN NURSING******EL LÍDER EN LA SEGURIDAD PSICOLÓGICA PARA LA CALIDAD DEL CUIDADO EN
ENFERMERÍA*****Martins Fideles dos Santos Neto¹****Amanda Cássia Salomão²****Vitor Augusto Piutti³****Eliana Fazuoli Chubaci⁴****Thais Almeida Dias⁵**

¹ Grupo de Pesquisa GEISATEC – Gestão e Tecnologia: Inovação em Saúde. Departamento de Telessaúde. Hospital de Câncer de Barretos. Barretos, Brasil. ORCID: 0000-0003-2996-2222. E-mail: martins_neto17@hotmail.com

² Setor - Educação. Departamento de Atenção Primária à Saúde - Hospital de Câncer de Barretos. Barretos, Brasil. ORCID: 0009-0006-1714-378X. E-mail: enf.amandasalomao@gmail.com

³ UNIFRAN - Universidade de Franca. Franca, Brasil. ORCID: 0009-0003-1285-7845. E-mail: piuttivitor1@gmail.com

⁴ Faculdade de Medicina de São José do Rio Preto - FAMERP. São José do Rio Preto, Brasil. ORCID: 0000-0003-3968-3411. E-mail: li_chubaci@hotmail.com

⁵ Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo - Programa de Enfermagem Fundamental. Ribeirão Preto, Brasil. ORCID: 0000-0002-7601-3399. E-mail: thaisad@usp.br

Submissão: 28-06-2024**Aprovado:** 28-06-2024**INTRODUÇÃO**

No ambiente de trabalho do enfermeiro, a qualidade do cuidado é significativamente impactada pela interação entre liderança e segurança psicológica, um conceito que envolve a criação de um espaço onde profissionais se sentem confiantes para compartilhar suas ideias, preocupações e erros, sem o temor de retaliação ou crítica negativa. O fator psicológico, no enfermeiro, tem a interferência da elevada carga horária, demandas físicas e emocionais, necessidade de tomada de decisões que impactam diretamente a equipe e o paciente. Neste contexto, temos a presença do líder, que possui a capacidade de influenciar sua equipe, garantindo uma assistência livre de danos aos pacientes ^(1, 2). A correlação entre os estilos de liderança dos enfermeiros líderes e o bem-estar relacionado ao trabalho é um indicativo de que práticas de liderança que enfatizam o suporte, a comunicação aberta e o reconhecimento podem fomentar não apenas um ambiente mais seguro psicologicamente, mas também melhorar a eficácia geral dos

cuidados de saúde⁽³⁾. Este texto busca fomentar reflexões sobre como a liderança pode relacionar com a segurança psicológica e elevar a qualidade do cuidado em enfermagem.

Importância da Segurança Psicológica

A segurança psicológica permite que equipes de enfermagem atuem em seu pleno potencial, facilitando o aprendizado contínuo. Esse ambiente seguro não apenas eleva a moral da equipe, mas também se correlaciona diretamente com a redução de erros e o aumento da eficiência no atendimento ao paciente. Em contextos intensivos, como na Unidade de Terapia Intensiva, a segurança psicológica tem um impacto significativo na eficácia das equipes, influenciando a qualidade das decisões clínicas e a colaboração interdisciplinar⁽⁴⁾. Além disso, em situações de alta pressão, como nas emergências, a segurança psicológica promove uma melhor performance das equipes, permitindo que os profissionais de enfermagem gerenciem situações críticas com mais eficiência e assertividade⁽⁵⁾.

Papel do Líder na Promoção da Segurança Psicológica

A liderança em saúde não é monolítica, ela abrange uma gama de estilos. Líderes eficazes são aqueles que reconhecem a necessidade de adaptar seu estilo para melhor se alinhar com as necessidades de suas equipes. Um ambiente de liderança autoritário pode desencadear aspectos negativos como medo, insegurança, sensação de incapacidade profissional e intelectual, impactando liderados e pacientes. Em um cenário oposto, se vê um ambiente seguro resultando em criatividade, comunicação aberta e inovação. Por exemplo, enquanto um estilo de liderança autoritário pode ser menos eficaz em promover um ambiente aberto, um estilo mais transformacional ou participativo pode incentivar a comunicação e o compartilhamento de ideias, promovendo assim a segurança psicológica⁽⁶⁾.

Tendo em vista complexidade do cenário social atual, avaliar e entender o próprio estilo de liderança é essencial para os líderes, permitindo-lhes ajustar suas abordagens para melhorar as interações e a comunicação dentro da equipe.

Além disso, a comunicação surge como uma ferramenta fundamental na gestão de equipes de saúde. A promoção de uma comunicação clara e aberta é vital para estabelecer um ambiente de segurança psicológica. Práticas de comunicação não violenta, que incluem a expressão clara de necessidades e expectativas sem acusações ou julgamentos, são essenciais para prevenir mal-entendidos e conflitos. Esta forma de comunicação ajuda a criar um ambiente onde os membros da

equipe se sentem ouvidos e respeitados, e onde é seguro expressar opiniões e fazer perguntas sem medo de repreensão ou humilhação⁽⁷⁾.

Estratégias Práticas

Sessões regulares de feedback, por exemplo, não apenas ajudam a manter a comunicação aberta, mas também asseguram que todos na equipe estejam alinhados e informados sobre as expectativas e os objetivos comuns^(8, 9). Reuniões de equipe que enfatizem a transparência e o suporte mútuo são outras práticas valiosas, pois reforçam a importância de cada membro da equipe e o valor de suas contribuições. Adicionalmente, a adoção da comunicação não violenta é uma estratégia poderosa, que envolve a preparação cuidadosa para a conversa, o uso de técnicas de comunicação assertiva e não violenta — como a expressão de observações, sentimentos, necessidades e pedidos — e práticas de empatia e escuta ativa para realmente entender e conectar-se com os membros da equipe^(10, 11).

A implementação de práticas que fortalecem a segurança psicológica, como simulações e *debriefings* focados no aprendizado e na comunicação aberta, mostrou melhorar a capacidade das equipes de responder a crises e integrar novos processos de trabalho de maneira mais eficaz⁽¹²⁾.

Impacto na Qualidade do Cuidado

Um ambiente onde a segurança psicológica é priorizada tende a apresentar uma diminuição significativa na incidência de erros médicos, o que contribui diretamente para uma maior segurança do paciente e melhores resultados clínicos⁽⁵⁾. Além disso, a satisfação dos pacientes aumenta, pois, equipes psicologicamente seguras são mais propensas a fornecer cuidados empáticos e atenciosos. Isto é evidenciado em hospitais onde a liderança tem foco em eliminar barreiras comunicacionais, permitindo que informações cruciais sejam compartilhadas de forma eficaz e sem medo de julgamento ou represália⁽⁶⁾.

Quando os profissionais se sentem seguros para discutir abertamente questões, preocupações e possíveis erros, o ambiente de trabalho se torna um espaço de aprendizado contínuo e melhoria constante. No indivíduo, os impactos positivos não só se estabelecem no âmbito profissional, mas também no pessoal, pois o aprendizado contínuo impacta positivamente no autodesenvolvimento e bem-estar social/psicológico. Essa atmosfera não só melhora a moral da equipe, mas também eleva a qualidade geral do atendimento ao paciente, como demonstram estudos que relacionam diretamente a segurança psicológica com melhores desfechos em saúde⁽⁴⁾.

Desafios e Barreiras

Líderes podem encontrar resistência cultural à mudança, falta de recursos para treinamento adequado, e a dificuldade em medir efetivamente o impacto das iniciativas de segurança psicológica⁽⁷⁾. Para superar esses obstáculos, é crucial que os líderes estejam equipados com uma compreensão clara dos princípios de segurança psicológica e estratégias de implementação adaptáveis^(5, 6, 13).

CONCLUSÃO

A liderança eficaz é essencial para fomentar um ambiente de segurança psicológica que promova a qualidade do cuidado em enfermagem. As organizações de saúde devem apoiar essas lideranças através de políticas, treinamentos e recursos que cultivem a segurança psicológica no local de trabalho. A contínua priorização deste aspecto da gestão não apenas melhora a qualidade do cuidado, mas também fortalece a resiliência e a satisfação da equipe de enfermagem.

REFERÊNCIAS

1. Specchia ML, Cozzolino MR, Carini E, Di Pilla A, Galletti C, Ricciardi W, et al. Leadership styles and nurses' job satisfaction. Results of a systematic review. 2021;18(4):1552.
2. Gensimore MM, Maduro RS, Morgan MK, McGee GW, Zimbardo KS. The Effect of Nurse Practice Environment on Retention and Quality of Care via Burnout, Work Characteristics, and Resilience: A Moderated Mediation Model. *The Journal of nursing administration*. 2020;50(10):546-53.
3. Niinihuhta M, Häggman-Laitila AJJoNP. A systematic review of the relationships between nurse leaders' leadership styles and nurses' work-related well-being. 2022;28(5):e13040.
4. Diabes MA, Ervin JN, Davis BS, Rak KJ, Cohen TR, Weingart LR, et al. Psychological safety in intensive care unit rounding teams. 2021;18(6):1027-33.
5. Purdy E, Borchert L, El-Bitar A, Isaacson W, Jones C, Bills L, et al. Psychological safety and emergency department team performance: A mixed-methods study. 2023;35(3):456-65.
6. Arad D, Finkelstein A, Rozenblum R, Magnezi RJFiph. Patient safety and staff psychological safety: a mixed methods study on aspects of teamwork in the operating room. 2022;10:1060473.
7. Ma Y, Faraz NA, Ahmed F, Iqbal MK, Saeed U, Mughal MF, et al. Curbing nurses' burnout during COVID-19: The roles of servant leadership and psychological safety. 2021;29(8):2383-91.
8. Purdy E, Borchert L, El-Bitar A, Isaacson W, Jones C, Bills L, et al. Psychological safety and emergency department team performance: A mixed-methods study. *Emergency medicine Australasia : EMA*. 2023;35(3):456-65.
9. Turner S, Harder N, Martin D, Gillman L. Psychological safety in simulation: Perspectives of nursing students and faculty. *Nurse education today*. 2023;122:105712.

10. Calabria AC, Kempfer AVJR, Society, Development. Comunicação não-violenta: desenvolvimento na prática e artigo de atualização. 2020;9(12):e40191211142-e.
11. Tobase L, Cardoso SH, Rodrigues RTF, Bella ECPM, de Souza DR, Peres HHCJEB. Comunicação não violenta como tecnologia leve no contexto da enfermagem: revisão integrativa. 2022;21(5):621-35.
12. Desai V, Conte AH, Nguyen VT, Shin P, Sudol NT, Hobbs J, et al. Veiled harm: impacts of microaggressions on psychological safety and physician burnout. 2023;27(2):169.
13. Castillo ALR, Padilla MER, Hernández DGJRI-ade. Self-evaluation and evaluation of nursing leaders' Leadership Styles. 2021;29:e3393.

Contribuição dos autores

Todos os autores participaram com contribuição substancial para a concepção do estudo. Elaboração e revisão crítica do conteúdo intelectual do estudo. Aprovação da versão final do estudo a ser publicado

Editor Científico: Ítalo Arão Pereira Ribeiro. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0778-1447>