

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS  
ESCOLA DE CIÊNCIAS DA VIDA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM PSICOLOGIA

MÔNICA DE OLIVEIRA ROCHA

SEGURANÇA PSICOLÓGICA COMO FATOR MOTIVADOR DE  
TRABALHADORES DA SAÚDE

CAMPINAS

2024

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS  
ESCOLA DE CIÊNCIAS DA VIDA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM PSICOLOGIA

MÔNICA DE OLIVEIRA ROCHA

SEGURANÇA PSICOLÓGICA COMO FATOR MOTIVADOR DE  
TRABALHADORES DA SAÚDE

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Psicologia da Escola de Ciências da Vida, da Pontifícia Universidade Católica de Campinas, como exigência para obtenção do título de Doutor em Psicologia.

Orientador: Prof. Dr. João Carlos Caselli Messias

CAMPINAS

2024

Ficha catalográfica elaborada por Adriane Elane Borges de Carvalho CRB 8/9313  
Sistema de Bibliotecas e Informação - SBI - PUC-Campinas

150 Rocha, Mônica de Oliveira  
R672s

Segurança psicológica como fator motivador de trabalhadores da saúde / Mônica de Oliveira Rocha. - Campinas: PUC-Campinas, 2023.

177 f.: il.

Orientador: João Carlos Caselli Messias.

Tese (Doutorado em Psicologia) - Programa de Pós graduação Stricto Sensu em Psicologia, Escola de Ciências da Vida, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2023.

Inclui bibliografia.

1. Psicologia. 2. Formação profissional - Psicologia - Tecnologia. 3. Liderança - Psicologia social - Trabalho profissional da Saúde . I. Messias, João Carlos Caselli. II. Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Escola de Ciências da Vida. Programa de Pós graduação Stricto Sensu em Psicologia. III. Título.

23. ed. CDD 150

ESCOLA DE CIÊNCIAS DA VIDA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM PSICOLOGIA

MÔNICA DE OLIVEIRA ROCHA

SEGURANÇA PSICOLÓGICA COMO FATOR MOTIVADOR DE TRABALHADORES  
DA SAÚDE

Tese defendida e aprovada em 20 de fevereiro de 2024  
pela Comissão Examinadora



---

Prof. Dr. João Carlos Caselli Messias  
Orientador da Tese e Presidente da Comissão  
Examinadora  
Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
(PUC-Campinas)



---

Prof. Dr. Rodolfo Augusto Matteo Ambiel  
Universidade São Francisco  
(PUC-Campinas)



---

Prof. Dr. Makilim Nunes Baptista  
Universidade São Francisco  
(PUC-Campinas)



---

Prof. Dra. Ana Claudia Souza Vazquez  
Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto  
Alegre (UFCSPA)



---

Prof. Dra. Manoela Ziebell de Oliveira  
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul  
(PUCRS)

Só eu sei  
 As esquinas por que passei, ei, ei, ei  
 Só eu sei  
 Só eu sei

Sabe lá  
 O que é não ter  
 E ter que ter pra dar  
 Sabe lá  
 Sabe lá

E quem será  
 Nos arredores do amor  
 Que vai saber reparar  
 Que o dia nasceu

Só eu sei  
 Os desertos que atravessei, ei, ei, ei  
 Só eu sei  
 Só eu sei

Sabe lá  
 O que é morrer de sede  
 Em frente ao mar  
 Sabe lá  
 Sabe lá

E quem será  
 Na correnteza do amor que vai saber se guiar  
 A nave em breve ao vento vaga de leve e traz  
 Toda a paz  
 Que um dia o desejo levou

Só eu sei  
 As esquinas por que passei, ei, ei, ei  
 Só eu sei  
 Só eu sei

E quem será  
 Na correnteza do amor que vai saber se guiar  
 A nave em breve ao vento vaga de leve e traz  
 Toda a paz  
 Que um dia o desejo levou

Só eu sei  
 As esquinas por que passei, ei, ei, ei  
 Só eu sei  
 Só eu sei

Letra da música Esquinas de Djavan, utilizada em uma das orientações desta tese, que favoreceu o *crossing* e *deeping* nas vivências e achados da pesquisa. Afinal, o que é não ter e ter que ter pra dar?

Djavan. (1994) *Esquinas*. On Esquinas. Sony Latin

Aos meus amados Amálios e Itapiros por compreenderem o sentido e relevância deste trabalho em minha vida.

Aos queridos participantes Amor, Coração Pirata, Faz Tudo e Não Tem Nada, Francisca, João Brandão, Patrícia, Pantera Negra, Projetos, Roda Gigante, Sabedoria, Transformação e Vida.

Gratidão pelo encontro valioso que levarei por toda minha vida.

## AGRADECIMENTOS

Construí minha carreira em organizações, articulando projetos de desenvolvimento humano, organizacional e de educação corporativa. Embora a formação contínua estivesse presente durante toda minha trajetória profissional, retornar à “casa PUC Campinas” após 25 anos foi um marco. Além do vínculo afetivo, ingressar no mestrado em 2018 foi a realização de um sonho antigo e uma oportunidade singular que ampliou minha visão de mundo e rigor profissional, me estimulando a ingressar diretamente no doutorado em 2020. Após seis anos “de casa”, são inúmeros os agradecimentos:

A toda minha família pelo apoio incondicional e incentivo constante, pelas conversas significativas e compreensão frente aos momentos de ausência ou mesmo cansaço. Pai e mãe, obrigada pela torcida, cuidado e contribuição nesta minha nova trajetória profissional. Carlos e Helena, obrigada pela paciência, apoio e estímulo.

Ao meu orientador, Professor Doutor João Carlos Caselli Messias pelo acolhimento, oportunidades de aprendizagem e paciência, especialmente nos meus momentos de “caos mental” que ele conhece muito bem. Gratidão pelo apoio e desafios vivenciados no decorrer destes 6 anos de parceria.

A todos os professores da pós graduação pelo compartilhamento de experiências, trocas e conhecimento. Agradecimento especial aos professores Doutores Rodolfo Ambiel e Ana Vazquez pelas contribuições significativas na banca de qualificação.

Aos meus colegas do grupo de pesquisa Psicologia do Trabalho e Carreira: Pesquisa e Intervenção pela convivência e trocas valiosas. Mesmo de forma remota, as interações e contribuições foram positivas e significativas. Ao colega Gustavo pela análise dos dados quantitativos e paciência nas explicações.

À Pontifícia Universidade Católica de Campinas pelo suporte, infraestrutura e recursos disponibilizados aos acadêmicos. Agradecimento especial à Maria Amélia e Elaine pelo apoio e orientações.

A todos os participantes desta pesquisa que contribuíram com este trabalho, expressando suas percepções, opiniões, expectativas e sentimentos. Meu muito obrigado pela confiança aos 203 profissionais, especialmente Amor, Coração Pirata, Faz Tudo e Não Tem Nada, Francisca, João Brandão, Patrícia, Pantera Negra, Projetos, Roda Gigante, Sabedoria, Transformação e Vida.

À Comissão de Ensino e Pesquisa da Instituição pesquisada e aos participantes da pesquisa pela permissão em realizar a pesquisa, suporte à divulgação e disponibilidade de participação, respectivamente.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.



## RESUMO

A complexidade e incerteza do contexto laboral do século XXI requer que os trabalhos sejam realizados de forma colaborativa. Na área da saúde novas tecnologias e práticas de cuidado envolvem interações recíprocas de equipes multidisciplinares. Profissionais de diferentes especialidades precisam interagir e integrar seus esforços e conhecimentos para promover segurança e melhoria de qualidade no cuidado assistencial. Com a evolução do conhecimento, do nível de especialização técnica e da abrangência de utilização de novas tecnologias, a articulação de diferentes saberes torna-se uma realidade num ambiente hospitalar. Esta dinâmica requer dos profissionais maior interdependência, criatividade, flexibilidade, capacidade para aprender em tempo real e de trabalhar em equipe. No entanto, ameaças interpessoais explícitas ou sutis inerentes ao trabalho em equipe podem se tornar um desafio, tornando a segurança psicológica um recurso essencial no trabalho. Para que as pessoas se sintam à vontade para se expressar, apresentar ideias, realizar perguntas ou identificar erros, sem medo de ridicularização ou punição, líderes devem trabalhar para criar um clima de segurança psicológica. Ela é um recurso valioso, especialmente em contextos de trabalho complexos, como o de um Hospital, onde o falar e fornecer *feedback* são essenciais para reduzir erros, melhorar a segurança e qualidade de atendimento ao paciente. Usualmente a cultura organizacional num contexto hospitalar é considerada hierárquica e insegura para os profissionais falarem e discutirem erros, eventos adversos ou comportamentos profissionais. Embora as pesquisas sobre o segurança psicológica venham apontando a liderança como uma forte influência nos desfechos de segurança psicológica, há uma lacuna no cenário nacional destes estudos. Os aspectos inovadores estão relacionados às interlocuções propostas entre as variáveis de liderança engajadora, segurança psicológica e desfechos motivacionais de comprometimento e engajamento. Enfatiza ainda a utilização de método misto, como resposta às recomendações realizadas por revisões sistemáticas de literatura sobre segurança psicológica, bem como em resposta às necessidades práticas identificadas no contexto estudado quanto aos vínculos de comprometimento e engajamento no trabalho. Desta forma, a presente tese apresenta uma proposta inovadora ao propor a articulação entre três estudos interligados com o objetivo de compreender o papel motivador da segurança psicológica em trabalhadores da saúde de um Hospital SUS. O primeiro estudo caracterizou-se por uma revisão de literatura do tipo *scoping review*, baseado no protocolo do Joanna Briggs Institute, que buscou mapear a literatura sobre o impacto da liderança na segurança psicológica em organizações. Foram analisados 17 estudos que demonstraram que a liderança é um fator significativo de influência para a segurança psicológica das equipes, mediando ou moderando fenômenos como compartilhamento de conhecimento, aprendizagem e inovação. Na sequência, realizou-se um estudo empírico quantitativo com o objetivo investigar a relação liderança engajadora, segurança psicológica e os vínculos de comprometimento e engajamento no trabalho de 203 profissionais das categorias assistenciais, de apoio e liderança de um Hospital SUS no estado de São Paulo. Os resultados demonstraram que a liderança engajadora é preditora significativa e positiva de comprometimento, engajamento no trabalho e segurança psicológica. A segurança psicológica explicou significativamente e positivamente comprometimento e engajamento. Além disto, liderança engajadora prediz comprometimento e engajamento quando há uma maior percepção de segurança psicológica. E por fim, o terceiro estudo buscou compreender os elementos estruturais da vivência de segurança psicológica de 12 profissionais, representantes das categorias assistenciais, de apoio e de liderança do hospital. Foi realizada uma pesquisa qualitativa e fenomenológica, com recurso de Narrativas Compreensivas. Os resultados indicaram que a segurança psicológica se manifesta quando há respeito, confiança e apoio entre os membros da equipe, manifestando-se de forma mais significativa na dimensão grupal. A liderança, associada a uma cultura organizacional aberta, ética e flexível, mostra-se fundamental para criação e sustentação do clima que o ambiente de trabalho vai adquirir

em termos de segurança ou insegurança. Vale ressaltar que a percepção de segurança psicológica varia de acordo com os recursos pessoais e vivências passadas dos indivíduos, promovendo experiências positivas de segurança assistencial para o paciente e desfechos motivacionais positivos de comprometimento e engajamento dos profissionais. Tomados em conjunto, os resultados da tese indicaram que a liderança engajadora é um recurso fundamental para a promoção da segurança psicológica e vínculos de engajamento no trabalho e comprometimento com a organização. Facilitadores e barreiras para promoção da segurança psicológica foram identificados e discutidos à luz do modelo J-DR e de segurança psicológica. As principais contribuições teóricas desta tese referem-se aos critérios metodológicos e extensão do construto segurança psicológica como recurso no modelo JD-R em contexto nacional. Como benefício prático contribuiu com recomendações institucionais para promoção de segurança psicológica no contexto estudado.

*Palavras chave:* segurança psicológica, liderança engajadora, profissionais da saúde, comprometimento, engajamento.

## ABSTRACT

The complexity and uncertainty of the 21st century work context requires that work be carried out collaboratively. In the health area, new technologies and care practices involve reciprocal interactions between multidisciplinary teams. Professionals from different specialties need to interact and integrate their efforts and knowledge to promote safety and improve quality in care. With the evolution of knowledge, the level of technical specialization and the scope of use of new technologies, the articulation of different knowledge becomes a reality in a hospital environment. This dynamic requires professionals to have greater interdependence, creativity, flexibility, ability to learn in real time and work as a team. However, explicit or subtle interpersonal threats inherent to teamwork can become a challenge, making psychological safety an essential resource at work. For people to feel comfortable expressing themselves, presenting ideas, asking questions or identifying errors, without fear of ridicule or punishment, leaders must work to create a climate of psychological safety. She is a valuable resource, especially in complex work contexts, such as a hospital, where speaking up and providing feedback are essential to reduce errors, improve safety and quality of patient care. Usually, the organizational culture in a hospital context is considered hierarchical and unsafe for professionals to speak and discuss errors, adverse events or professional behaviors. Although research on psychological safety has pointed to leadership as a strong influence on psychological safety outcomes, there is a gap in the national scenario of these studies. The innovative aspects are related to the proposed dialogues between the variables of engaging leadership, psychological safety and motivational outcomes of commitment and engagement. It also emphasizes the use of a mixed method, in response to the recommendations made by systematic literature reviews on psychological safety, as well as in response to the practical needs identified in the context studied regarding the bonds of commitment and engagement at work. In this way, this thesis presents an innovative proposal by proposing the articulation between three interconnected studies with the objective of understanding the motivating role of psychological safety in healthcare workers at a SUS Hospital. The first study was characterized by a scoping review literature review, based on the Joanna Briggs Institute protocol, which sought to map the literature on the impact of leadership on psychological safety in organizations. 17 studies were analyzed that demonstrated that leadership is a significant influencing factor for the psychological safety of teams, mediating or moderating phenomena such as knowledge sharing, learning and innovation. Subsequently, a quantitative empirical study was carried out with the aim of investigating the relationship between engaging leadership, psychological safety and the motivational bonds of commitment and engagement in the work of 203 professionals from the care, support and leadership categories of a SUS Hospital in the state of São Paulo. Paul. The results demonstrated that engaging leadership is a significant and positive predictor of commitment, work engagement and psychological safety. Psychological safety significantly and positively explained commitment and engagement. Furthermore, engaging leadership predicts commitment and engagement when there is a greater perception of psychological safety. And finally, the third study sought to understand the structural elements of the psychological safety experience of 12 professionals, representatives of the hospital's care, support and leadership categories. Qualitative and phenomenological research was carried out, using Comprehensive Narratives. The results indicated that psychological safety manifests itself when there is respect, trust and support among team members, manifesting itself more significantly in the group dimension. Leadership, associated with an open, ethical and flexible organizational culture, is fundamental for creating and sustaining the climate that the work environment will acquire in terms of security or insecurity. It is worth noting that the perception of psychological safety varies according to the personal resources and past experiences of individuals, promoting positive experiences of care safety for patients and positive motivational outcomes of commitment and engagement among professionals. Taken together, the

results of the thesis indicated that engaging leadership is a fundamental resource for promoting psychological safety and bonds of work engagement and commitment to the organization. Facilitators and barriers to promoting psychological safety were identified and discussed in light of J-DR model and psychological safety. The main theoretical contributions of this thesis refer to the methodological criteria and extension of the psychological safety construct as a resource in the JD-R model in a national context. As a practical benefit, it contributed to institutional recommendations for promoting psychological safety in the context studied.

*Keywords:* psychological safety, engaging leadership, health professionals, commitment, engagement.

## RESUMEN

La complejidad y la incertidumbre del contexto laboral del siglo XXI exigen que el trabajo se realice de forma colaborativa. En el área de la salud, las nuevas tecnologías y prácticas asistenciales implican interacciones recíprocas entre equipos multidisciplinares. Profesionales de diferentes especialidades necesitan interactuar e integrar sus esfuerzos y conocimientos para promover la seguridad y mejorar la calidad de la atención. Con la evolución del conocimiento, el nivel de especialización técnica y el alcance de uso de las nuevas tecnologías, la articulación de diferentes conocimientos se hace realidad en el ambiente hospitalario. Esta dinámica requiere que los profesionales tengan mayor interdependencia, creatividad, flexibilidad, capacidad de aprender en tiempo real y trabajar en equipo. Sin embargo, las amenazas interpersonales explícitas o sutiles inherentes al trabajo en equipo pueden convertirse en un desafío, haciendo de la seguridad psicológica un recurso esencial en el trabajo. Para que las personas se sientan cómodas expresándose, presentando ideas, haciendo preguntas o identificando errores, sin miedo al ridículo o al castigo, los líderes deben trabajar para crear un clima de seguridad psicológica. Es un recurso valioso, especialmente en contextos laborales complejos, como un hospital, donde hablar y brindar retroalimentación es esencial para reducir errores, mejorar la seguridad y la calidad de la atención al paciente. Habitualmente, la cultura organizacional en un contexto hospitalario se considera jerárquica e insegura para que los profesionales hablen y discutan errores, eventos adversos o conductas profesionales. Aunque las investigaciones sobre seguridad psicológica han señalado que el liderazgo tiene una fuerte influencia en los resultados de seguridad psicológica, existe una brecha en el escenario nacional de estos estudios. Los aspectos innovadores están relacionados con los diálogos propuestos entre las variables de liderazgo participativo, seguridad psicológica y resultados motivacionales de compromiso y compromiso. También se enfatiza el uso de un método mixto, en respuesta a las recomendaciones formuladas por revisiones sistemáticas de la literatura sobre seguridad psicológica, así como en respuesta a las necesidades prácticas identificadas en el contexto estudiado en relación con los vínculos de compromiso y compromiso en el trabajo. De esta manera, esta tesis presenta una propuesta innovadora al proponer la articulación entre tres estudios interconectados con el objetivo de comprender el papel motivador de la seguridad psicológica en los trabajadores de salud de un Hospital del SUS. El primer estudio se caracterizó por una revisión de la literatura, basada en el protocolo del Instituto Joanna Briggs, que buscaba mapear la literatura sobre el impacto del liderazgo en la seguridad psicológica en las organizaciones. Se analizaron 17 estudios que demostraron que el liderazgo es un factor que influye significativamente en la seguridad psicológica de los equipos, mediando o moderando fenómenos como el intercambio de conocimientos, el aprendizaje y la innovación. Posteriormente, se realizó un estudio empírico cuantitativo con el objetivo de investigar la relación entre el liderazgo participativo, la seguridad psicológica y los vínculos de compromiso y compromiso en el trabajo de 203 profesionales de las categorías de atención, apoyo y liderazgo de un Hospital del SUS del estado de São Paulo. Los resultados demostraron que el liderazgo atractivo es un predictor significativo y positivo del compromiso, el compromiso laboral y la seguridad psicológica. La seguridad psicológica explicó significativamente y positivamente el compromiso y el compromiso. Además, un liderazgo atractivo predice compromiso y compromiso cuando existe una mayor percepción de seguridad psicológica. Y finalmente, el tercer estudio buscó comprender los elementos estructurales de la experiencia de seguridad psicológica de 12 profesionales, representantes de las categorías de atención, apoyo y liderazgo del hospital. Se realizó una investigación cualitativa y fenomenológica, utilizando Narrativas Integrales. Los resultados indicaron que la seguridad psicológica se manifiesta cuando hay respeto, confianza y apoyo entre los miembros del equipo, manifestándose más significativamente en la dimensión grupal. El liderazgo, asociado a una cultura organizacional abierta, ética y flexible, es fundamental para crear y sostener el clima que adquirirá el ambiente laboral en

términos de seguridad o inseguridad. Vale señalar que la percepción de seguridad psicológica varía según los recursos personales y las experiencias pasadas de los individuos, promoviendo experiencias positivas de seguridad en el cuidado de los pacientes y resultados motivacionales positivos de compromiso y compromiso entre los profesionales. En conjunto, los resultados de la tesis indicaron que el liderazgo participativo es un recurso fundamental para promover la seguridad psicológica y los vínculos de compromiso laboral y compromiso con la organización. Se identificaron y discutieron facilitadores y barreras para promover la seguridad psicológica a la luz del modelo J-DR y la seguridad psicológica. Los principales aportes teóricos de esta tesis se refieren a los criterios metodológicos y la extensión del constructo seguridad psicológica como recurso en el modelo JD-R en un contexto nacional. Como beneficio práctico, contribuyó a recomendaciones institucionales para promover la seguridad psicológica en el contexto estudiado. En conjunto, los resultados de la tesis indicaron que el liderazgo participativo es un recurso fundamental para promover la seguridad psicológica y los vínculos de compromiso laboral y compromiso con la organización. Se identificaron y discutieron facilitadores y barreras para promover la seguridad psicológica a la luz del modelo J-DR y la seguridad psicológica. Los principales aportes teóricos de esta tesis se refieren a los criterios metodológicos y la extensión del constructo seguridad psicológica como recurso en el modelo JD-R en un contexto nacional. Como beneficio práctico, contribuyó a recomendaciones institucionales para promover la seguridad psicológica en el contexto estudiado.

*Palabras clave:* seguridad psicológica, liderazgo participativo, profesionales de la salud, compromiso, engagement.

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	xii
LISTA DE TABELAS.....	xiii
LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES.....	xiv
LISTA DE ANEXOS.....	xv
APRESENTAÇÃO .....	1
JUSTIFICATIVA .....	4
INTRODUÇÃO .....	7
MODELO JD-R .....	7
SEGURANÇA PSICOLÓGICA .....	11
LIDERANÇA E SEGURANÇA PSICOLÓGICA .....	19
VÍNCULO DO INDIVÍDUO COM O TRABALHO .....	24
OBJETIVOS .....	32
MÉTODO .....	32
ASPECTOS ÉTICOS GERAIS .....	34
ESTUDO 1: IMPACTO DA LIDERANÇA NA SEGURANÇA PSICOLÓGICA .....	35
ESTUDO 2: RELAÇÃO ENTRE SEGURANÇA PSICOLÓGICA, LIDERANÇA E PROCESSOS MOTIVACIONAIS .....	54
ESTUDO 3: VIVÊNCIAS POSITIVAS DE SEGURANÇA PSICOLÓGICA .....	72
CONSIDERAÇÕES E REFLEXÕES FINAIS DA TESE .....	127
REFERÊNCIAS.....	133
ANEXOS .....	148

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Modelo de demandas e recursos de trabalho.....	08
Figura 2 - Fluxograma do processo de busca e seleção dos artigos da revisão de escopo.....	38
Figura 3 – Etapas do estudo 2.....	60
Figura 4 - Modelo mediador da segurança psicológica na relação preditiva da liderança engajadora sobre comprometimento e engajamento com o trabalho.....	63
Figura 5 - Etapas do estudo 3.....	77



**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Fatores facilitadores da segurança psicológica .....	16
Tabela 2 - Métodos utilizados nos estudos da Tese.....	33
Tabela 3 - Caracterização dos estudos .....	39
Tabela 4 - ANOVA e post-hoc da segurança psicológica em relação ao cargo ocupado.....	62
Tabela 5 - Correlações entre liderança engajadora, segurança psicológica, comprometimento e engajamento com o trabalho .....	62
Tabela 6 - Identificação dos participantes .....	74
Tabela 7 - Pseudônimos e sentidos.....	106

**LISTA DE SIGLAS E ABREVIACOES**

CO	Comprometimento
CAAE	Certificado de Apresentação de Apreciação tica
CEP	Comitê de tica em Pesquisa com Seres Humanos
COREQ	<i>Consolidated Criteria for Reporting Research</i>
ET	Engajamento no trabalho
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados
LE	Liderança Engajadora
MIT	Instituto de Tecnologia de Massachusetts
PRISMA	<i>Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses</i>
QSDO	Questionário Sócio Demográfico Ocupacional
HSUS	Hospital Referência SUS
SP	Segurança Psicológica
SUS	Sistema nico de Saúde
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

**LISTA DE ANEXOS**

ANEXO 1 – Questionário socio demográfico ocupacional – QSDO.....	148
ANEXO 2 – Escala de Segurança Psicológica em Equipe.....	149
ANEXO 3 – Permissão para utilização da Escala de Segurança Psicológica em Equipe.....	150
ANEXO 4 – Escala de Liderança Engajadora.....	151
ANEXO 5 – Permissão para utilização da Escala de Liderança Engajadora.....	152
ANEXO 6 – Medida de Comprometimento Organizacional – versão reduzida.....	153
ANEXO 7 – Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho (UWES-9) .....	154
ANEXO 8 – Comunicação da pesquisa.....	155
ANEXO 9 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – Estudo 2 .....	156
ANEXO 10 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – Estudo 3.....	157
ANEXO 11 – Termo de consentimento para tratamento de dados pessoais.....	158

## APRESENTAÇÃO

O projeto originalmente apresentado para o ingresso no doutorado em 2020, intitulado “Liderança, fator de engajamento ou esgotamento”, seria uma extensão da dissertação de mestrado cujo objetivo foi compreender a experiência psicológica de tornar-se líder de equipe pela primeira vez. Este objetivo foi sendo gradualmente modificado no decorrer de algumas experiências, dentre elas a vivência da pandemia de Covid-19 que, durante dois anos, afetou significativamente a vida de milhões de pessoas ao redor do mundo. Neste contexto tive oportunidade de participar com meu orientador de algumas pesquisas, sendo uma delas referente às vivências de profissionais da saúde da linha de frente, e outra sobre os fatores psicossociais e transtornos mentais em trabalhadores de saúde de dois Hospitais designados para atendimento de pacientes de Covid-19.

Durante o aprofundamento das revisões de literatura, deparei-me com o construto Segurança Psicológica e tive a certeza que seria meu objeto de estudo. Gradualmente fui moldando o escopo do projeto à medida que compreendia melhor a natureza do construto, seus antecedentes e desfechos. Para delinear a pesquisa, ingressei em fevereiro de 2022 no contexto a ser estudado: um Hospital de Referência SUS de média complexidade no estado de São Paulo (HSUS), designado para o atendimento de pacientes de Covid-19. Nessa época havia acabado de concluir o *scoping review* sobre o impacto da liderança na segurança psicológica em organizações.

Desta forma, com base nos achados da literatura e imersão no contexto a ser estudado finalizei a proposta do projeto. Fiquei instigada a compreender como os profissionais vivenciavam a segurança psicológica no HSUS, já que experienciei desde situações diversas de conversas francas e divergências positivas a situações de silêncio e medo organizacional. Deparei-me com o nível de sofrimento sentido pelos profissionais quando não vivenciavam um contexto de apoio, especialmente por parte da liderança. Por outro lado, também pude observar o nível de satisfação e engajamento dos mesmos com a possibilidade de salvar vidas, bem como orgulho e vínculo afetivo com a instituição e Sistema Unificado de Saúde (SUS). Vale ressaltar que desde o início de suas operações, o HSUS se deparava com problemas de atração e *turnover* de profissionais. O foco da instituição era compreender os motivos de saída dos profissionais para tentar estabelecer estratégias de retenção.

Esta tese está inserida na área de Psicologia do Trabalho e Organizacional, no Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Psicologia do Centro de Ciências da Vida – PUC-Campinas, vinculada ao grupo de pesquisa Psicologia do Trabalho e Carreira: Pesquisa e Intervenção. Por meio de recursos metodológicos mistos, visa compreender o papel motivador da segurança psicológica em trabalhadores da saúde de um Hospital SUS.

Esta tese ocupou um espaço de articulação entre as lacunas identificadas na pesquisa teórica (estudo 1) com a realidade vivida no contexto da pesquisa. O construto segurança psicológica foi definido pela relevância identificada no ambiente hospitalar para segurança e qualidade de assistência, bem como pela constatação da relevância pela pesquisadora por meio da observação durante a imersão no campo. Os construtos liderança, comprometimento e engajamento foram definidos em seguida e incorporados no estudo 2. A liderança foi escolhida por ser um dos fatores de maior relevância para a promoção da segurança psicológica, sendo considerada em diversos estudos como antecedente, mediadora ou moderadora de diversos desfechos, como por exemplo comprometimento e engajamento. A referência de liderança engajadora foi incluída por constituir-se um construto novo (Schaufeli, 2015), ser uma lacuna de pesquisa no contexto nacional e por alinhar-se com o modelo JD-R (Demerouti et al., 2001), referencial utilizado para análise desta tese. Quanto aos construtos de comprometimento e engajamento, foram incluídos para contribuir, tanto com a lacuna teórica identificada no estudo 1, quanto para responder uma necessidade prática do campo de pesquisa. Por fim, a inclusão do estudo 3 foi articulada para buscar compreensão das vivências de segurança psicológica, trazendo estruturas de integração com os achados dos estudos 1 e 2. Desta forma a tese está estruturada em três estudos, descritos a seguir.

O primeiro estudo intitulado “Impacto da liderança na segurança psicológica” constitui-se como um estudo teórico do tipo revisão de escopo e teve como objetivo realizar um levantamento da literatura sobre a influência da liderança na segurança psicológica em organizações. O segundo estudo intitulado “Relação entre segurança psicológica, liderança e processos motivacionais” caracterizou-se como um estudo empírico, transversal, de abordagem quantitativa, cujo objetivo foi investigar a relação entre segurança psicológica (SP), liderança engajadora (LE) e os vínculos de comprometimento (CO) e engajamento no trabalho (ET) de profissionais da área da saúde em um Hospital<sup>1</sup>. Quanto ao estudo 3, intitulado “Vivências de segurança psicológica”, este constitui-se de

---

<sup>1</sup> Para assegurar confidencialidade de dados o Hospital será caracterizado como HSUS por ser um Hospital de referência SUS.

um estudo empírico de abordagem qualitativa fenomenológica que visou compreender, qualitativamente os elementos presentes de segurança psicológica (SP).

## JUSTIFICATIVA

A complexidade e incerteza do contexto de negócios do século XXI, requer cada vez mais que os trabalhos sejam realizados de forma colaborativa (Edmondson & Lei, 2014). Estruturas organizacionais tradicionalmente verticais estão cada vez mais raras, sendo substituídas por estruturas baseadas em equipes para lidar com a crescente volatilidade do ambiente (Kumako & Asumeng, 2013). Nestes tempos de transformação global, indivíduos e organizações enfrentam demandas sem precedentes para aprender em tempo real. Certeza, conforto e senso de competência são desafiados continuamente, tornando a capacidade de falhar com segurança um recurso fundamental na atualidade (Nicolaidis & Poell, 2020).

Organizações modernas são cada vez mais dependentes da cooperação entre seus profissionais. Independência, criatividade e flexibilidade em equipe tornam-se essenciais para a necessidade emergente de trabalhos de alto desempenho (Mayfield & Mayfield, 2021). No entanto, problemas e desafios associados ao trabalho em equipe podem afetar sua eficácia, sendo a gestão de ameaças interpessoais, explícitas ou sutis, um dos desafios fundamentais deste processo (Edmondson & Lei, 2014).

Embora possam ser sutis, estas ameaças são poderosas e inibem o aprendizado organizacional. Para que as pessoas se sintam à vontade para falar, apresentar ideias ou realizar perguntas, sem medo da ridicularização ou punição, líderes devem trabalhar para criar um clima de segurança psicológica (Edmondson, 2020). Ela é um recurso valioso, especialmente em contextos de trabalho perigosos, como os setores de saúde ou aviação, nos quais falar e fornecer feedback são essenciais para reduzir erros e melhorar a segurança (Newman et al., 2017). Quando o profissional se sente capaz de levantar preocupações, quase-acidentes e questões difíceis, a minimização de incidência de erros é favorecida (Grailey et al., 2021).

Considerando que a segurança psicológica é um construto fortemente influenciado pela liderança (Edmondson & Lei, 2014; Frazier et al., 2017), em nível organizacional, grupal ou individual (Newman et al., 2017), torna-se fundamental compreender a relação da liderança na segurança psicológica em contextos de trabalho, especialmente em ambientes de complexos e de alto risco como em um hospital.

Em um ambiente hospitalar, profissionais trabalham de forma interdependente, dentro de um contexto de trabalho altamente complexo e dinâmico, para prestar assistência segura e garantir cuidados de alta qualidade aos pacientes (O'Donovan & McAuliffe, 2020). Neste contexto, as equipes

são multidisciplinares e há uma compreensão coletiva de papéis e responsabilidades entre seus membros. Entretanto, a natureza desta relação pode incluir múltiplos interesses e opiniões divergentes, implicando em desafios para uma comunicação eficaz dentro da equipe e/ou para tomada de decisão colaborativa (Edmondson, 1999).

A precisão da tomada de decisões, minimização de erros e inovação são essenciais para a excelência de atendimento ao paciente (Grailey et al., 2021). Funcionários de linha de frente enfrentam estresse e um trabalho emocionalmente desgastante por lidarem com consequências de vida ou morte (Edmondson, 2020). Promover um ambiente psicologicamente seguro, além da minimização de más práticas e/ou erros assistenciais, favorece a redução do estresse relacionado ao trabalho, comportamento de voz (expressão de ideias, informações, opiniões ou preocupações), melhoria do bem estar, comprometimento organizacional e aprendizagem dos profissionais (Edmondson, 1999; Grailey et al., 2021).

Ter relações interpessoais de confiança e de apoio com o líder e com a equipe são fatores fundamentais para desenvolvimento da segurança psicológica (O'Donovan & McAuliffe, 2020). Quando os membros da equipe se sentem valorizados uns pelos outros, é possível superar o medo associado a riscos interpessoais, fazendo com que se sintam seguros para falar abertamente, aprender e se envolver em seu trabalho (Kahn, 1990). Baixos níveis de segurança psicológica podem criar uma cultura de silêncio, na qual há inibição de se falar abertamente, bem como falhas em ouvir o que se é dito, especialmente quando as notícias são desagradáveis (Edmondson, 2020). Por outro lado, o comprometimento organizacional (vínculo afetivo) do indivíduo com a organização pode aumentar o engajamento no trabalho e diminuir a ocorrência do silêncio (Knoll & Redman, 2016). Este vínculo no cuidado ao paciente é fundamental.

Ao ingressar em organizações, os indivíduos apresentam propensão para se tornarem comprometidos. Os vínculos desenvolvidos entre o trabalhador e sua organização são construídos processualmente e podem se alterar ao longo do tempo (Costa & Bastos, 2014). Uma ligação psicológica afetiva entre ele e a organização engloba componentes afetivos e intenções comportamentais. Quando ele internaliza os valores da organização, identifica-se com seus objetivos, envolve-se com os papéis do trabalho, desempenhando-os em busca da realização dos objetivos do sistema, e deseja permanecer trabalhando para ela, observa-se que houve desenvolvimento do comprometimento organizacional (vínculo afetivo) (Pinho et al., 2021). O indivíduo se identifica com uma organização particular e com seus objetivos, desejando manter-se afiliado a ela com o propósito de realizar tais objetivos.



No contexto organizacional, usualmente se utiliza termos como comprometimento e engajamento de forma similar, atribuindo significados como concentração, entusiasmo, paixão, esforço e dedicação. Embora similares, constituem-se fenômenos independentes que abordam diferentes faces da relação, ou seja, o comprometimento organizacional constitui-se como um tipo específico de vínculo do indivíduo com sua organização (uni ou tridimensional, dependendo do autor) (Schaufeli et al., 2013). Já o engajamento caracteriza-se como um estado mental positivo, abrangente e persistente, no qual o indivíduo se sente repleto de energia, sente grande prazer e inspiração pelo que faz, e dedica-se totalmente ao seu trabalho (Vazquez et al., 2015).

Considerando a relevância do recurso segurança psicológica em contextos de trabalho, especialmente quando são complexos como um ambiente hospitalar, esta pesquisa buscou compreender o papel motivador da segurança psicológica em trabalhadores da saúde de um Hospital SUS. Os resultados da pesquisa trouxeram benefícios teóricos, para a compreensão do recurso segurança psicológica em ambientes complexos como de um Hospital, maior compreensão das diferenças entre os construtos de engajamento e comprometimento, bem como benefícios práticos para a instituição. Dentre estes, uma orientação institucional e individual para desenvolvimento de um ambiente psicologicamente mais seguro.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

## INTRODUÇÃO

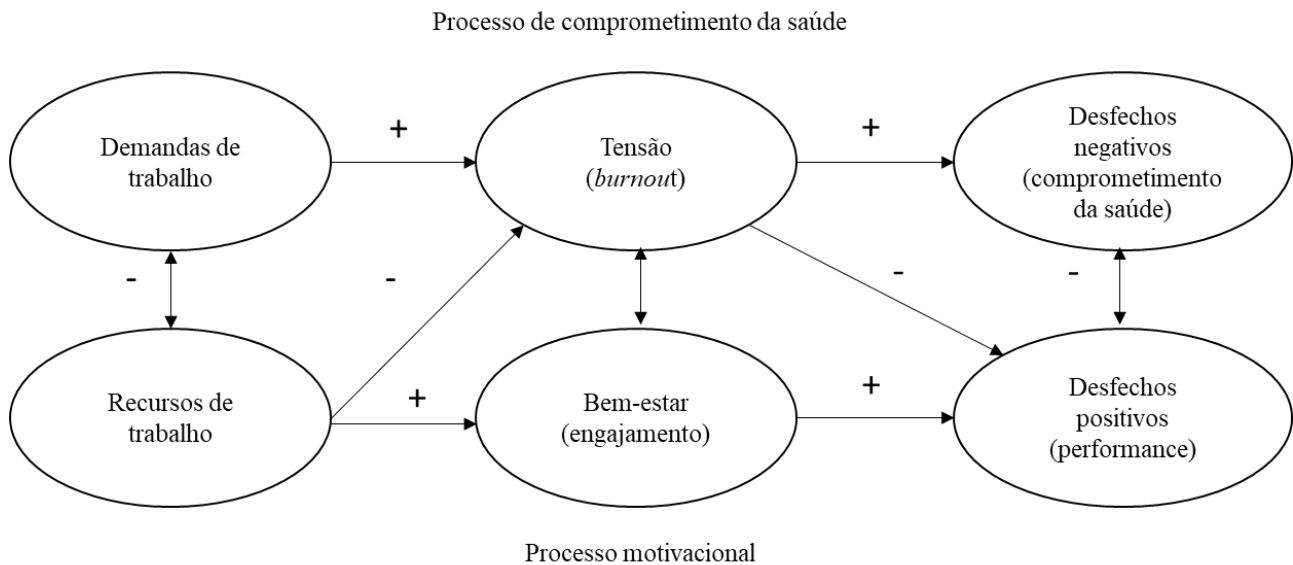
### MODELO JD-R

A escolha pelo modelo *Job Demands Resources* (JD-R) (Demerouti et al., 2001) como base desta pesquisa foi motivada por ser abrangente, amplo e flexível, que pode ser aplicado a vários contextos ocupacionais (Bakker et al., 2005; Bakker & Demerouti, 2017). Ele integra um foco positivo do engajamento no trabalho com um foco negativo do esgotamento, numa uma abordagem ampla e equilibrada, que permite incluir todas as características relevantes do trabalho e se adaptar às necessidades de qualquer organização (Bakker & Demerouti, 2007).

O modelo JD-R integra várias perspectivas motivacionais e de estresse no trabalho. Ela explica como as demandas e os recursos do trabalho influenciam o desempenho no trabalho por meio do bem-estar dos profissionais, incluindo *burnout* e engajamento no trabalho, e como os mesmos utilizam comportamentos proativos e reativos para influenciar as demandas e os recursos do trabalho (Bakker et al., 2023; Bakker & Demerouti, 2017; Bakker et al., 2014).

A primeira versão do modelo JD-R, foi publicada no *Journal of Applied Psychology* (Demerouti et al., 2001) e, originalmente, buscava compreender os antecedentes do *burnout*, estado crônico de estresse psicológico vinculado ao trabalho caracterizado pela exaustão, distanciamento mental e eficácia pessoal reduzida (Schaufeli, 2017). Pressupunha que o desgaste se desenvolvia independentemente do tipo de ocupação quando as demandas eram altas e os recursos limitados, indicando que condições negativas de trabalho levavam ao esgotamento de energia e reduziam (ou eliminavam) a motivação dos funcionários (Demerouti et al., 2001). A partir de 2004 o modelo JD-R foi estendido com a dimensão engajamento (Schaufeli & Bakker, 2004), tornando-se amplamente utilizado por pesquisadores e organizações em função de sua flexibilidade e utilidade prática (Schaufeli, 2017).

Após 20 anos de pesquisas e um considerável conjunto de resultados empíricos, o modelo JD-R apresentou progressos substanciais e atingiu um nível de maturidade significativo que contribuiu para esclarecer o papel das demandas e recursos na promoção do engajamento e esgotamento de profissionais no trabalho (Bakker & Demerouti, 2017; Bakker et al., 2014; Mazzetti & Schaufeli, 2022; Schaufeli, 2021). A Figura 1 apresenta o modelo revisado por Schaufeli e Taris (2014).

**Figura 1***Modelo de demandas e recursos de trabalho*

*Nota.:* Livre tradução da pesquisadora do Modelo de Demandas e Recursos Revisado, extraído de Schaufeli e Tauris (2014).

O modelo JD-R sinaliza que, embora as organizações sejam únicas e as características do trabalho sejam diferentes, todo trabalho pode ser modelado por duas categorias distintas: demandas e recursos de trabalho. Demandas de trabalho representam aspectos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho que exigem esforço físico, cognitivo ou emocional associados a certos custos fisiológicos e psicológicos que drenam energia das pessoas (eg., sobrecarga de trabalho, ambiente físico desfavorável, conflitos com outras pessoas e insegurança futura no trabalho) (Bakker et al., 2005; Demerouti et al., 2001). Por outro lado, recursos de trabalho representam aspectos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho (eg., autonomia, suporte social, controle do trabalho, liderança, significância da atividade e feedback de desempenho) que são utilizados para o alcance de resultados, para a redução de custos fisiológicos ou psicológicos associados às demandas de trabalho ou para estímulo ao crescimento, aprendizagem e desenvolvimento pessoal (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001).

O modelo integra dois processos psicológicos distintos que podem gerar um processo de comprometimento da saúde ou um processo motivacional (Bakker & Demerouti, 2007). No primeiro caso, um processo de estresse desencadeado por demandas excessivas de trabalho associadas à falta de recursos pode gerar esgotamento, trazendo impactos negativos para o indivíduo e organização (Bakker et al., 2005), tais como problemas de saúde, prejuízo da capacidade laboral, absenteísmo,

baixo desempenho e baixo comprometimento organizacional (Bakker & Demerouti, 2007). O segundo processo psicológico do modelo é de natureza motivacional. Os recursos do trabalho satisfazem as necessidades psicológicas básicas e constituem-se como experiências positivas de engajamento, implicando em desfechos desejados como criatividade e melhoria de desempenho (Bakker et al., 2023).

As demandas e os recursos do trabalho têm um impacto multiplicativo no bem-estar dos funcionários, incluindo *burnout* e engajamento no trabalho. No entanto, as demandas de trabalho não são necessariamente negativas, pois os recursos amortecem o impacto das demandas de trabalho sobre a tensão e, quando são elevadas, recursos abundantes de trabalho influenciam a motivação (Bakker et al., 2023). Os recursos no modelo também podem ser recursos pessoais, ou seja, autoavaliações positivas que se referem ao senso do indivíduo em sua capacidade de controlar e impactar seu ambiente com sucesso. Recursos pessoais, tais como otimismo, autoeficácia e resiliência têm uma relação recíproca com os recursos do trabalho, indicando que funcionários com mais recursos pessoais também devem ter acesso a mais recursos de trabalho e vice-versa (Bakker & Demerouti, 2017).

Os recursos pessoais podem reduzir o impacto indesejável (tensão) das demandas de trabalho e aumentar o impacto desejável (desafio), favorecendo a motivação e o engajamento (Bakker & Demerouti, 2017). Eles também moderam o impacto das demandas do trabalho no bem-estar do funcionário, que ao perceber capacidade de controlar o ambiente de trabalho, torna-se mais capaz de lidar com as demandas (Bakker et al., 2023). Quando otimizam proativamente suas próprias demandas e recursos de trabalho por meio do *job crafting* (Tims & Bakker, 2010) ou redesenho de trabalho no Brasil (Devoto & Wechsler, 2018), aumentam-se os recursos pessoais e de trabalho, implicando em maior engajamento e desempenho no trabalho.

Redesenhar o trabalho refere-se à iniciativa pessoal dos profissionais de mudar proativamente suas demandas e recursos de trabalho com o objetivo de alinhar o *design* do trabalho com suas próprias habilidades e preferências. Por outro lado, o engajamento no trabalho pode fomentar um ciclo de ganho de comportamentos de trabalho proativos, recursos profissionais e pessoais, bem como demandas desejadas de trabalho. Quando os funcionários se sentem motivados, passam a otimizar proativamente seu trabalho, aumentando os recursos e otimizando as demandas de trabalho. Esta atitude promove novos recursos pessoais e de trabalho que auxiliam os profissionais a lidar com as demandas futuras de trabalho e geram engajamento futuro no trabalho (Bakker et al., 2023).

No modelo JD-R as demandas e o desgaste do trabalho podem implicar em comportamentos de autorregulação e cognições desadaptativos. Ao experienciar níveis mais altos de tensão no trabalho, os funcionários podem vivenciar emoções negativas (eg.: raiva, irritação), redução de seus repertórios de pensamento-ação e utilização de estratégias destrutivas (eg.: comportamentos contraproducentes, criação de novos obstáculos) podendo comprometer seu desempenho no trabalho, como por exemplo cometendo erros, comunicando-se mal e gerando conflitos interpessoais (Bakker & Demerouti, 2017). A tensão no trabalho pode implicar num ciclo de perdas e auto desgaste. A experiência de vivenciar altos níveis de tensão no trabalho, sentidos como exaustão, ansiedade ou depressão, esgotam os níveis de energia e geram comportamentos disfuncionais. Com o tempo, comportamentos autodepreciativos geram novas demandas de trabalho, aumentando exponencialmente a tensão (Bakker et al., 2023). Funcionários sob estresse percebem e criam mais demandas de trabalho ao longo do tempo, num comportamento de autodestruição (Bakker & de Vries, 2021).

Em suma, o modelo JD-R fornece uma estrutura conceitual integrativa para monitorar o ambiente de trabalho com o objetivo de aumentar o engajamento no trabalho e evitar o desgaste. É amplamente utilizado por pesquisadores e organizações em função de sua flexibilidade e utilidade prática. Sua essência integra dois processos psicológicos básicos, sendo o primeiro um processo de estresse desencadeado por demandas excessivas de trabalho, podendo implicar em desfechos negativos como *burnout*, absenteísmo por doença, baixo desempenho e baixo comprometimento organizacional. O segundo processo psicológico é um processo motivacional, desencadeado por recursos abundantes no trabalho, podendo implicar por meio do engajamento, desfechos positivos como comprometimento organizacional, intenção de permanência e desempenho superior no trabalho (Bakker et al., 2023; Bakker & Demerouti, 2017; Bakker et al., 2014; Schaufeli, 2017).

## SEGURANÇA PSICOLÓGICA

### *Definições e origem*

O construto segurança psicológica foi explorado por acadêmicos pela primeira vez na década de 1960. Teve como alicerce o trabalho seminal dos professores do MIT Edgar Schein e Warren Bennis em 1965, que considerou o fenômeno como a medida em que indivíduos se sentem confiantes e seguros frente às mudanças organizacionais (Newman et al., 2017; Ramalho & Porto, 2021). Os autores introduziram o conceito como uma parte crítica do processo de aprendizagem e mudança organizacional, propondo que a segurança psicológica reduz as ameaças percebidas, remove as barreiras à mudança e cria um contexto que encoraja tentativas e que tolera o fracasso sem retaliação, renúncia ou culpa (Frazier et al., 2017; I. Nikolova et al., 2019).

Estes estudos demonstraram que a segurança psicológica era essencial para as pessoas se sentirem seguras e capazes de mudar seu comportamento em resposta aos desafios organizacionais, que se encontram em constante mudança (Edmondson & Lei, 2014; Kahn, 1990). Esta descoberta foi fundamental para compreender a relevância da segurança psicológica para ajudar as pessoas a superar a ansiedade defensiva e de aprendizagem no trabalho, especialmente em condições nas quais não tinham controle (Edmondson, 2020).

Por aproximadamente um quarto de século, a evolução dos estudos sobre segurança psicológica ficou estagnada. A partir da década de 1990 foram retomados, em grande medida, pela importância do aprendizado, da inovação e do trabalho colaborativo requerido no novo ambiente de negócios nas organizações (Edmondson & Lei, 2014). Deste então, observou-se um crescimento de pesquisas conceituais e empíricas sobre o tema, concentradas na compreensão de sua natureza, identificação de fatores que contribuem para seu desenvolvimento e respectivas implicações para funcionários, equipes e organizações (Edmondson & Lei, 2014; Frazier et al., 2017; Newman et al., 2017).

A partir dos estudos de Kahn (1990) o conceito foi renovado, passando a ser compreendido como o nível de conforto sentido pelo indivíduo para se empregar e se expressar, sem medo de consequências negativas para sua autoimagem, carreira ou status (Ramalho & Porto, 2021; Ye et al., 2019). O autor identificou a segurança psicológica como uma das condições que afeta a disposição dos indivíduos de empregar-se ou expressar-se física, cognitivamente e emocionalmente durante as performances de papéis, contribuindo com a compreensão dos múltiplos fatores que (des)favorecem o (des)engajamento no trabalho (Nembhard & Edmondson, 2011). Os resultados deste estudo indicaram que as relações interpessoais, as dinâmicas grupais e intergrupais, o estilo e processo de

gestão, e as normas organizacionais são fatores que impactam diretamente a segurança psicológica e, conseqüentemente, que os indivíduos estejam psicologicamente presentes em momentos e/ou situações particulares (Kahn, 1990).

Um terceiro marco que influenciou a evolução do conceito baseou-se nos estudos de Edmondson (1999), que definiu segurança psicológica como uma crença compartilhada de que a equipe está segura para assumir riscos interpessoais. Refere-se à experiência de sentir-se capaz de se expressar com ideias, perguntas ou preocupações (Edmondson, 2004, 2020; Smeets et al., 2021). Esta compreensão, como um construto em nível de equipe, influenciou a maioria dos estudos que anteriormente consideravam segurança psicológica como um construto em nível individual (Frazier et al., 2017; Newman et al., 2017).

A autora descobriu o construto acidentalmente quando realizava seu doutorado, num projeto de pesquisa com uma equipe interdisciplinar, cujo objetivo era examinar os efeitos do trabalho da equipe nos índices de erro médico. Ela identificou uma correlação significativa entre as taxas de erros coletados pela equipe e a eficácia das medidas de desempenho do time. Para sua surpresa, as melhores equipes aparentemente cometiam mais erros que as demais. Após análise profunda, compreendeu que elas não cometiam necessariamente mais erros, mas sim relatavam mais erros (Edmondson, 2020).

Um estudo de realizado com equipes do Google, denominado Projeto Aristóteles, investigou os fatores que influenciavam as equipes operarem de forma mais eficaz, explorando diversos aspectos como dinâmicas de grupo, conjuntos de habilidades individuais, traços de personalidade e inteligência emocional (Grailey et al., 2021). A partir de seus achados, os pesquisadores descobriram que a segurança psicológica foi o fator diferenciador crítico entre equipes bem-sucedidas e demais equipes (Potipiroon & Ford, 2021). Mesmo funcionários com altas capacidades e nível destacado de inteligência, demonstravam necessidade de atuar num ambiente psicologicamente seguro para contribuir com suas habilidades (Edmondson, 2020).

Segurança psicológica não implica permissividade descuidada ou afeto invariavelmente positivo. Significa uma percepção de confiança de que a equipe não vai envergonhar, rejeitar ou punir algum de seus membros por se expressar (Edmondson, 1999). Esta confiança emerge da equipe e se caracteriza pela expectativa de que as ações futuras de outros serão favoráveis aos interesses do indivíduo. Da mesma forma, não significa autoestima elevada ou imunidade às conseqüências. Implica disposição para aceitar riscos inerentes à franqueza, pois o temor da restrição de participação é maior que o compartilhamento de uma ideia potencialmente errada ou ameaçadora (Edmondson, 2020).

A segurança psicológica viabiliza que indivíduos expressem opiniões, se engajem de forma construtiva em conflitos ou confrontos, permitindo manifestação e aprendizagem de diferentes pontos de vista, pois os indivíduos sentem que é seguro experimentar e correr riscos interpessoais (Edmondson, 1999). Um ambiente psicologicamente seguro não significa ambiente acolhedor no qual as pessoas são amigas íntimas ou há ausência de pressão ou problemas. Ela descreve um clima em que é possível ter discussões produtivas, permitindo a prevenção precoce de problemas e a realização de objetivos compartilhados, porque as pessoas são menos propensas a se concentrar na autoproteção (Nembhard & Edmondson, 2011).

Num ambiente psicologicamente seguro, os indivíduos podem demonstrar seu “verdadeiro eu” (Grailey et al., 2021) e há percepção de conforto em serem “eles mesmos” (Carmeli et al., 2010). Há um clima favorável na equipe, caracterizado pela confiança interpessoal e respeito mútuos. Neste contexto, sentem que seus colegas não rejeitarão as pessoas por serem elas mesmas ou por dizerem o que pensam (Carmeli et al., 2010). Há respeito quanto a diversidade de competências na equipe, interesse genuíno entre as pessoas e intenções positivas recíprocas.

Os indivíduos se envolvem em um cálculo tácito que norteia seu processo de decisão. Avaliam o risco interpessoal associado a um determinado comportamento, avaliando se a ação potencial implicará para si alguma ferida, vergonha ou crítica (Mayfield & Mayfield, 2021; Nembhard & Edmondson, 2011). A segurança psicológica está presente quando as pessoas confiam uns nos outros, respeitam-se mutuamente e sentem-se capazes de serem francos (Edmondson, 2020).

Se a confiança captura a disposição de ser vulnerável aos outros, demarcando a disposição de dar à outra pessoa o benefício da dúvida, por outro lado a segurança psicológica capta até que ponto acredita-se que os outros lhe darão o benefício da dúvida ao assumir riscos (Edmondson, 2004; Frazier et al., 2017). Embora possam parecer construtos semelhantes, segurança psicológica e confiança não são conceitos recíprocos. Quando pessoas trabalham juntas tendem a ter percepções similares quanto ao clima de segurança psicológica. Ela é experimentada em grupo e descreve uma experiência temporariamente imediata, ou seja, refere-se à experiência psicológica quanto as consequências interpessoais imediatas (Edmondson, 2020).

Por outro lado, a confiança abrange uma faixa temporal mais ampla e o foco está no outro (Carmeli et al., 2010; Edmondson, 2004). A confiança descreve a expectativa sobre a possibilidade de confiar que outra pessoa ou a organização cumprirá o que prometeu em algum momento futuro. Ela concentra-se na mente do indivíduo e considera algum objetivo individual específico ou da organização, como por exemplo confiar em um colega de trabalho, mas não em outro (Edmondson,



2020). Para Kahn (1990), as pessoas são mais propensas a se sentir psicologicamente seguras quando têm relacionamentos interpessoais de confiança e apoio de colegas de trabalho.

Embora os trabalhos seminais de Schein e Bennis (1965), Kahn (1990) e Edmondson (1999) surjam de literaturas díspares e contemplem diferentes níveis de análise, não devem ser considerados concorrentes, mas sim complementos de um mesmo construto. Eles convergem em torno de um único princípio unificador que aborda a importância de criar um local de trabalho no qual as percepções de risco interpessoal sejam minimizadas (Frazier et al., 2017). O construto vai além da confiança interpessoal, constituindo-se como um misto de confiança, cuidado com o outro como pessoa e respeito pelas competências de cada um (Ramalho & Porto, 2021).

Revisões de literatura sobre segurança psicológica (Edmondson & Lei, 2014; Grailey et al., 2021; Newman et al., 2017) sinalizam que os estudos tem contemplado diferentes níveis de análise sobre o tema, a saber: (a) o nível individual, que estuda as relações entre experiências individuais de segurança psicológica e seus resultados, abrangendo engajamento no trabalho, comprometimento organizacional, auditoria interna de qualidade, aprendizagem por meio de erros e envolvimento criativo no trabalho, (b) o nível organizacional, que identifica as relações entre segurança psicológica, práticas de recursos humanos baseadas no comprometimento, capital social, relacionamentos de qualidade, clima para a iniciativa e desempenho da empresa, e (c) o nível grupal, que inclui estudos de papéis diretos, mediadores e moderadores para a segurança psicológica no aprendizado, inovação e desempenho da equipe. Entretanto, parte desta variação pode ser atribuída aos comportamentos do líder frente a determinados comportamentos, como admitir erro, expor ideias ou pedir ajuda (Edmondson & Lei, 2014). Embora diversos estudos apoiem a segurança psicológica como um fenômeno multinível, a maior prevalência encontra-se em nível de equipe (Edmondson & Lei, 2014; Ramalho & Porto, 2021).

A despeito do construto de segurança psicológica ter sido introduzido há meio século por Schein e Bennis (1965), apenas nos últimos anos observou-se crescimento de trabalhos empíricos, em decorrência da imersão de ambientes dinâmicos e complexos a partir do final do século XX. A literatura é bastante robusta para demonstrar seu papel crucial, tanto nos resultados organizacionais quanto individuais, destacando-se (a) compartilhamento de informações, conhecimento e aprendizagem por meio de erros, (b) criatividade, inovação e melhoria contínua, (c) desempenho, comprometimento e rotatividade, (d) atitudes positivas, comportamentos de voz e cidadania, (e) satisfação, engajamento, bem estar e redução do estresse relacionado ao trabalho e (f) melhoria da qualidade e cuidado centrado no paciente, dentre outros (Frazier et al., 2017; Grailey et al., 2021; Mayfield & Mayfield, 2021; Newman et al., 2017).

### *Contexto e antecedentes de segurança psicológica*

Além da evolução do conceito de segurança psicológica, os estudos seminais de Kahn (1990) sinalizaram fatores antecedentes que influenciam a segurança psicológica, destacando: (a) relações interpessoais solidárias, de abertura e de confiança, caracterizados pelo compartilhamento de ideias, flexibilidade e permissão para tentativas e fracassos em decorrência da ausência de temor frente as consequências de seus erros, (b) dinâmicas grupais e intergrupais, caracterizadas pelos diferentes papéis, expectativas e enredos vivenciados pelos indivíduos e grupos em seus contextos de trabalho. A diversidade de papéis constituiu-se como refúgio implícito, mais ou menos seguro, dependendo do respeito e da autoridade associados, (c) estilo e processo de gestão, caracterizados pela gestão solidária, resiliente e esclarecedora. Líderes traduzem as demandas de trabalho e reforçam os comportamentos dos membros da equipe, criando diferentes graus de apoio e abertura, e relacionamentos interpessoais de apoio e (d) normas organizacionais, representadas pelas expectativas compartilhadas sobre os comportamentos e desempenhos de papéis dos membros dentro dos limites das normas organizacionais.

Para Ramalho e Porto (2021) as principais causas da segurança psicológica no contexto organizacional são o sentimento de pertencimento ao grupo social mais próximo e a qualidade das relações pessoais dos colaboradores com os colegas e terceiros (e.g., fornecedores, clientes, parceiros). De acordo com as autoras, a maioria dos antecedentes da segurança psicológica, tanto em nível individual quanto de equipe, podem ser categorizados como ambientes de apoio, englobando liderança de apoio, relacionamentos de apoio com colegas e práticas de apoio organizacional (e.g., reconhecimento de competências, incentivo à construção de competências, espaço para falar e integração de minorias).

Para as autoras, variáveis externas ao indivíduo podem influenciar mais fortemente a percepção de segurança psicológica na equipe. Estes achados são corroborados por Frazier et al. (2017), que sinalizam que variáveis externas ao indivíduo possuem maior nível de influência na construção da segurança psicológica. Dos quatro antecedentes principais, os autores descobriram que as características do projeto de trabalho respondem por 28% da variação na segurança psicológica, um contexto de trabalho de apoio explica quase 25% da variação, relações com o líder respondem por quase 20% e traços de personalidade (e.g., personalidade proativa) respondem por menos de 13% na variação na segurança psicológica (Mayfield & Mayfield, 2021).

A literatura demonstra que práticas organizacionais de apoio (e.g., percepções dos funcionários sobre o apoio organizacional, o acesso à mentoria, práticas de diversidade),

comportamentos de liderança de apoio (e.g., inclusão, suporte, confiabilidade, abertura, integridade comportamental, *coaching*, orientação para a mudança), redes de relacionamento (apoio social), características da equipe e diferenças individuais (e.g., adesão às normas, autoconsciência, percepção, nível de autonomia) influenciam os resultados do local de trabalho nos níveis individual, de equipe e organizacional, por meio do desenvolvimento da segurança psicológica na equipe (Edmondson & Lei, 2014; Frazier et al., 2017; Grailey et al., 2021; Newman et al., 2017).

Recentes revisões de literatura em contextos de saúde demonstram que diversos fatores, tanto em nível organizacional, como de equipe e individual favorecem o desenvolvimento da segurança psicológica. Grailey et al., (2021) mapearam os fatores do contexto situacional que podem influenciar o profissional de saúde ou a situação clínica por meio de seu efeito na segurança psicológica. Por outro lado, O'Donovan e McAuliffe (2020) buscaram compreender e produzir uma lista abrangente de fatores facilitadores ao desenvolvimento da segurança específica das equipes de saúde. A Tabela 1 sumariza estes principais achados:

**Tabela 1**

*Fatores facilitadores da segurança psicológica*

Organizacional	Equipe	Individual
<p><b>Cultura organizacional de segurança e melhoria contínua</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• cultura aberta e respeitosa.</li> <li>• funcionários podem falar e discutir abertamente as preocupações.</li> <li>• equipe é envolvida na experimentação e sugestão de melhorias nos processos de trabalho.</li> <li>• políticas e práticas de sustentação à cultura.</li> <li>• currículo de segurança.</li> </ul> <p><b>Suporte organizacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• apoio da alta administração e políticas de apoio: levantar preocupações é considerado dever profissional.</li> <li>• políticas e práticas de sustentação: apoio à fala, promoção de comunicação assertiva, canais alternativos, rotas de apoio.</li> <li>• infraestrutura: locais adequados políticos, documentos hospitalares, bons sistemas de emissão de relatórios, localização privada para levantar preocupações.</li> </ul>	<p><b>Liderança</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• integridade: alinhamento entre palavras e ações dos líderes frente à segurança estão alinhadas. Sinaliza à equipe que a preocupação com a segurança é genuína e que é seguro relatar erros.</li> <li>• apoio: <i>coaching</i>, escuta, feedback, estímulo à comunicação aberta e positiva.</li> <li>• comportamento inclusivo: superar os efeitos negativos do baixo status na segurança psicológica ao nivelar as diferenças hierárquicas.</li> <li>• Familiaridade com líder e equipe</li> </ul> <p><b>Suporte de pares e dinâmica grupal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• normas, valores e modelo mental compartilhados: favorecem a equipe falar</li> <li>• relacionamentos positivos, modelos eficazes e climas de trabalho positivos: incentivam a comunicação assertiva e a defesa da segurança.</li> <li>• identificação mais forte do grupo de trabalho: reduz o silêncio.</li> </ul>	<p><b>Responsabilidade profissional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• profissionais sabem que sua manifestação resultará em mudança significativa na segurança do paciente.</li> </ul> <p><b>Motivação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• preocupações com a segurança do paciente e com risco de danos graves.</li> </ul> <p><b>Auto eficácia e/ou capacidade</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• maior autoeficácia ocupacional. implica maior propensão a falar.</li> <li>• nível de experiência clínica.</li> <li>• habilidades de comunicação.</li> </ul> <p><b>Confiança</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• experiência anterior positiva de falar.</li> <li>• experiência clínica.</li> <li>• status profissional.</li> <li>• idade, senioridade.</li> </ul>

- 
- valorização das contribuições e bem estar dos profissionais.
  - carga horária de trabalho manejável.
  - percepção de justiça na tomada de decisões da alta liderança.
  - metas comuns e compartilhadas para o cuidado do paciente.
  - clareza de papéis e familiaridade entre membros da equipe: favorece comunicação e colaboração.
- 

Adaptado pela autora

### ***Relevância da segurança psicológica no contexto hospitalar***

A segurança psicológica é vital em ambientes de trabalho de alto risco, como os setores de saúde ou aviação, nos quais a segurança do funcionário, do cliente ou do paciente é primordial. Ela constitui-se como um antecedente essencial para redução de erros e garantia de cuidados de alta qualidade e segurança do paciente (Nembhard & Edmondson, 2011; O'Donovan et al., 2021). Implica em disposição dos membros das unidades em discutir, detectar e corrigir os erros abertamente e esforços frente à melhoria da qualidade, sugerindo barreiras que impeçam novas falhas (Edmondson, 2004). Sua presença tem impacto positivo no ambiente clínico, tanto para os pacientes quanto para os próprios profissionais de saúde (Grailey et al., 2021).

No contexto hospitalar os profissionais de saúde trabalham de forma interdependente, num ambiente de trabalho altamente complexo e dinâmico (O'Donovan & Mcauliffe, 2020). A precisão da tomada de decisões, minimização de erros e inovação são essenciais para a excelência de atendimento ao paciente (Grailey et al., 2021). A segurança psicológica torna-se um componente fundamental da melhoria da qualidade, pois permite o compartilhamento aberto de falhas operacionais e favorece a discussão produtiva, estimulando o desenvolvimento de soluções que evitem reincidência de erros por meio da criação de uma memória organizacional (Grailey et al., 2021).

Por outro lado, o erro humano é inerente à vida organizacional, tornando-se um tema relevante para a gestão (Grailey et al., 2021). A criação de ambientes nos quais seja possível aprender coletivamente é fundamental para evitar reincidência no futuro (Edmondson, 2004). Além da minimização dos mesmos e/ou de más práticas, promover ambientes psicologicamente seguros traz benefícios adicionais, como a melhoria no bem-estar, redução do estresse relacionado ao trabalho, cultura de aprendizagem a partir de falhas e maior engajamento com a melhoria da qualidade (Grailey et al., 2021).

A segurança psicológica promove uma cultura em que os profissionais levantarão preocupações de segurança à medida que surgirem, porque não estão preocupados com as possíveis consequências. Sentem-se confiantes de que a organização ouvirá e agirá de acordo com tais preocupações, independentemente da hierarquia (Grailey et al., 2021). Ela também é promotora de boa comunicação dentro das equipes, permitindo que indivíduos com diferentes objetivos e práticas de trabalho se comuniquem e trabalhem juntos com resultados positivos (Grailey et al., 2021).

Uma cultura aberta, além da comunicação transparente no contexto da segurança do paciente, caracteriza-se pela transparência, abertura e atitude que os próprios profissionais assumem em suas relações. Engloba demonstração de interesse, respeito, apoio, estímulo ao *feedback* e abordagem positiva nas relações (Malik et al., 2021). Entretanto, na área da saúde, a cultura organizacional é frequentemente considerada como insegura para os profissionais falarem e discutirem erros, eventos adversos ou comportamento não profissional de colegas ou supervisores (Malik et al., 2021).

Apesar da importância da segurança psicológica, muitas vezes ela é inexistente, devido ao medo de represálias, de não serem ouvidos ou não quererem causar problemas (O'Donovan & Mcauliffe, 2020). O estímulo à abertura baseado no argumento que falar é certo, ético, ou mesmo um ato de coragem, coloca o ônus sobre os indivíduos. Falar abertamente precisa ser um processo institucionalizado e sistematizado no contexto e cultura organizacional (Edmondson, 2020).

Existe uma relação bidirecional entre segurança psicológica e cultura de segurança. Enquanto uma cultura de segurança melhora a segurança psicológica nas equipes de saúde, profissionais de saúde psicologicamente seguros se tornam mais engajados em comportamentos que melhoram a cultura de segurança (O'Donovan & Mcauliffe, 2020). Estudos indicam ligação forte e positiva entre a segurança psicológica e as atitudes de trabalho dos funcionários, como o comprometimento organizacional (Newman, 2017).

A segurança psicológica pode aumentar o comprometimento afetivo da equipe hospitalar, melhorando a satisfação ou reduzindo o desgaste no trabalho (Li et al., 2022). Da mesma forma, práticas como o fornecimento de recursos de trabalho, são mais propensas a elevar o afeto positivo do indivíduo em relação à organização e a reduzir índices de rotatividade quando os funcionários têm percepções positivas da segurança psicológica e confiabilidade em seu ambiente de trabalho (Kirk-Brown & Van Dijk, 2016).

## LIDERANÇA E SEGURANÇA PSICOLÓGICA

A liderança é um fenômeno multinível, que requer investigação de suas consequências tanto em nível individual, de equipe quanto organizacional (Nikolova et al., 2019). Implica num processo de influência intencional para guiar, estruturar e facilitar os outros (Dansereau et al., 2013; Day & Antonakis, 2012). Toda organização precisa de liderança para resolver problemas, definir estratégias e lidar com conflitos entre os membros da equipe, entre equipes ou mesmo com clientes (Tummers & Bakker, 2021). Líderes são responsáveis pelo estabelecimento e comunicação da direção, alinhamento da equipe e dos recursos necessários para atingimento das metas, gestão de pressões e complexidade inerentes ao trabalho, alinhamento de valores pessoais e desenvolvimento da equipe (McCall, 2010).

A literatura tem demonstrado a influência significativa da liderança na promoção da segurança psicológica nos contextos de trabalho (Edmondson & Lei, 2014; Frazier et al., 2017), majoritariamente como um constructo mediador ou moderador (Newman et al., 2017) de outros fenômenos, como criatividade (Binyamin et al., 2018; Kim et al., 2018; Wang et al., 2018), aprendizagem (Kumako & Asumeng, 2013; Liu et al., 2014; Smeets et al., 2021), compartilhamento ou ocultação de conhecimento (Men et al., 2020; Shao et al., 2017), melhoria do fluxo de informações no grupo (Swain, 2018) e comportamento de voz (Hu et al., 2018; Potipiroon & Ford, 2021). Características ou comportamentos de liderança também tem sido estudados como preditores ou antecedentes da segurança psicológica, como a humildade expressa pelo líder (Rego et al., 2021) ou mesmo linguagem motivadora (Mayfield & Mayfield, 2021).

Quando líderes demonstram abertura, disponibilidade e acessibilidade para sua equipe, favorecem o desenvolvimento da segurança psicológica dos liderados e enviam um sinal claro de que é seguro se expressar. Eles podem encorajar a equipe a trazer novas ideias e assumir riscos, comunicando a importância destes comportamentos (Carmeli et al., 2010). Os efeitos dos comportamentos de liderança de apoio, tanto em nível individual quanto de equipe, influenciam fortemente as percepções dos funcionários sobre segurança psicológica, que por sua vez, impulsionam os resultados dos funcionários (Newman et al., 2017). Quando líderes têm expectativas claras, são justos e reconhecem o bom desempenho da equipe, terão efeitos positivos sobre o engajamento dos funcionários, gerando um sentimento de apego ao trabalho (Christian et al., 2011; Kahn, 1990).

Os comportamentos de liderança constituem-se uma influência relevante nas crenças dos membros da equipe sobre as consequências de discussão dos erros. A forma como os erros passados

foram tratados influenciam as conclusões do grupo. A percepção de que algo pode ou não ser discutido, implica em evitação de discussões e contribuem para construção (ou não) de um clima de medo. De acordo com este ambiente de abertura ou medo, há maior ou menor influência sobre a capacidade e vontade de identificar e discutir erros e problemas (Edmondson, 2004).

A integridade comportamental do líder para a segurança promove a segurança psicológica nas equipes de saúde, bem como melhora a cultura geral de segurança dentro dessas equipes (O'Donovan & Mcauliffe, 2020). Para uma equipe ser eficaz, adaptativa, inovadora ou motivada a aprender, o líder deve criar um clima propício na equipe, onde opiniões dos membros, dúvidas e pedidos de ajuda sejam valorizados e reconhecidos, sem risco interpessoal para os membros. Estes comportamentos favorecem a segurança psicológica na equipe e os resultados organizacionais desejados, como comportamentos de aprendizagem da equipe, inovação e aumento de desempenho (Kumako & Asumeng, 2013). Considerando contextos de saúde, indivíduos com altos níveis de segurança psicológica são cruciais para uma prestação de cuidados de saúde eficaz e segura, bem como para a promoção da aprendizagem organizacional (Grailey et al., 2021). Eles contribuem discutindo o risco e buscando evitar o erro, facilitando resultados futuros positivos (Grailey et al., 2021).

A literatura demonstra o papel central da liderança na segurança psicológica das equipes, como antecedente, moderadora ou mediadora de diversos fenômenos (Frazier et al., 2017; Harvey et al., 2019; Newman et al., 2017), reforçando o interesse multidisciplinar sobre o tema (Lord et al., 2017; Tummers & Bakker, 2021). Diversos estilos de liderança tem sido utilizado nestas investigações, como liderança inclusiva (Carmeli et al., 2010; Mayfield & Mayfield, 2021; Wang et al., 2021) Ye et al., 2019), liderança compartilhada (Liu et al., 2014), liderança ética (Hu et al., 2018; Men et al., 2020), liderança transformacional (Kim et al., 2018; Kumako & Asumeng, 2013; Zaman & Abbasi, 2020) e liderança humilde (Rego et al., 2021; Swain, 2018; Wang et al., 2018), ou mesmo características do líder, como carisma (Shao et al., 2017) e o tipo de linguagem empregada (Mayfield & Mayfield, 2021). No entanto, observa-se uma lacuna na pesquisa sobre um tipo específico de liderança positiva, a liderança engajadora (Schaufeli, 2015) na relação com segurança psicológica, que se propõe a ser a base teórica deste estudo.

### ***Liderança Engajadora (LE)***

No modelo JD-R, a liderança tradicionalmente é considerada como um recurso de trabalho, porém deve ser considerada como um elemento independente, uma vez que pode efetivamente alterar as demandas e os recursos do trabalho (Decuyper & Schaufeli, 2020). Líderes podem aumentar os recursos de trabalho fornecendo por exemplo apoio, *feedback*, autonomia, congruência de valores,

confiança e justiça. Por outro lado, também podem elevar as demandas de trabalho ampliando exigências e carga de trabalho, ou mesmo não oferecendo nenhum suporte (Rahmadani et al., 2019).

Eles são responsáveis, em grande parte, pelo equilíbrio entre as demandas e recursos de trabalho de sua equipe, assegurando que permaneçam saudáveis, motivados e produtivos (Rahmadani et al., 2020; Schaufeli, 2015). Desta forma, por meio de sua influência no ambiente de trabalho a liderança pode influenciar indiretamente o bem-estar, desempenho e engajamento no trabalho dos funcionários. Por outro lado, podem gerar maior risco de esgotamento para a equipe se esta influência gerar altas demandas de trabalho com recursos insuficientes de trabalho (Bakker & Demerouti, 2017; Schaufeli, 2015), especialmente líderes do primeiro nível hierárquico da organização que mantém contato regular com os membros da equipe (Bakker & de Vries, 2021).

O primeiro estudo a investigar os efeitos diretos e indiretos da liderança sobre o esgotamento e engajamento no trabalho, por meio do modelo de demandas e recursos, foi desenvolvido por Schaufeli (2015). Neste trabalho, ele integra o papel da liderança (liderança engajadora – LE) ao modelo em decorrência da influência e atuação na prevenção do esgotamento e promoção do engajamento das equipes, considerando que a liderança não é um mero recurso (Tuin et al., 2020), mas sim um antecedente específico de engajamento no trabalho (Rahmadani et al., 2020). Ela facilita os esforços individuais e coletivos para o cumprimento de objetivos, melhoria do desempenho, adaptação e inovação (Nikolova et al., 2019).

O autor apresenta o conceito de Liderança Engajadora (LE), baseado na teoria da autodeterminação (*self-determination theory* – SDT) de Deci e Ryan (2000), para compreender e explicar os mecanismos psicológicos subjacentes ao processo de influência da liderança sobre os liderados, processos grupais e eficácia organizacional (Nikolova et al., 2019; Schaufeli, 2015). O objetivo principal do autor com o desenvolvimento do conceito de LE foi apresentar um modelo positivo de liderança com base teórica sólida e alta validade preditiva na promoção do engajamento no trabalho (Rahmadani et al., 2019; Tuin et al., 2020).

A justificativa para esta concepção foi decorrente de críticas quanto à ausência de um modelo que fornecesse uma descrição teórica detalhada dos processos subjacentes (Mazzetti & Schaufeli, 2022; Schaufeli, 2021), bem como alguns aspectos sem resposta quanto às características específicas de liderança que promovem a saúde, bem-estar e engajamento dos funcionários (Rahmadani et al., 2020). Adicionalmente, a proliferação de conceitos e redundância do construto, gera diversidade e fragilidade de teorias, impactando o avanço da literatura de liderança (Banks et al., 2018; Decuyper & Schaufeli, 2020).



A Teoria da Autodeterminação (Deci & Ryan, 2000) é uma teoria geral da motivação, cuja ênfase não está tanto na força da motivação, mas sim na qualidade da motivação. De acordo com a teoria, a motivação de alta qualidade surge quando três necessidades psicológicas básicas e inatas são satisfeitas: necessidade de autonomia (sentir-se no controle), de competência (sentir-se eficaz) e de relacionamento (sentir-se amado e cuidado). A satisfação das necessidades psicológicas básicas pauta-se na qualidade das relações interpessoais, entendidas como dinâmicas em decorrência do comportamento humano variar em função de inúmeros aspectos, tais como: pessoas com quem interagimos, contextos vivenciados ou estágio de desenvolvimento das relações interpessoais experienciadas. Assim, a satisfação dessas necessidades básicas é tão essencial para o funcionamento psicológico ideal das pessoas quanto o alimento é necessário para sua saúde física (Schaufeli, 2021) e os funcionários provavelmente estarão engajados (mostrarão altos graus de energia, concentração e persistência) na medida em que suas necessidades de autonomia, competência e relacionamento forem satisfeitas (Mazzetti & Schaufeli, 2022).

O conceito de liderança engajadora (LE) (Schaufeli, 2015) sugere que um líder engajado pode aumentar e manter o engajamento do funcionário no trabalho, satisfazendo suas necessidades psicológicas básicas. Além das três dimensões, a necessidade de sentido (trabalho significativo) foi adicionada ao conceito de EL como a quarta necessidade básica (Rahmadani et al., 2020; Rahmadani et al., 2019). Na Teoria da Autodeterminação, a necessidade básica de sentido é implicitamente entendida como parte da necessidade de autonomia (Schaufeli, 2021). O grau em que essas necessidades estão sendo atendidas é preditivo do engajamento e desempenho do funcionário no trabalho (Schaufeli, 2021). Desta forma, eles tendem a se engajar na medida em que suas necessidades de autonomia, competência, relacionamento e sentido são satisfeitas.

No conceito, Schaufeli (2015) define quatro componentes que caracterizam a liderança engajadora – LE: fortalecimento, conexão, empoderamento e inspiração. Ao fortalecer, conectar, empoderar (facilitar) e inspirar, as necessidades psicológicas básicas dos funcionários de crescimento, conexão, autonomia e significado são respectivamente satisfeitas, o que, por sua vez, aumenta seu engajamento no trabalho (Schaufeli, 2021).

Fortalecer implica dar liberdade, responsabilidade e oportunidade de realização de novas tarefas (delegação). Implica apoiar os funcionários a se desenvolverem, crescerem e utilizarem seus talentos no ambiente de trabalho (Schaufeli, 2015; Tuin et al., 2020). Quando o líder delega aos funcionários atividades desafiadoras fortalece o sentimento de competência após a conclusão da tarefa (eu posso) (Rahmadani et al., 2020). Ao fortalecer e estimular o desenvolvimento do potencial dos liderados e definir metas de alto desempenho, promovem a construção da confiança da equipe no

desenvolvimento de tarefas, aumentando níveis de autoeficácia, senso de autoestima, resiliência e capacidade de adaptação às mudanças (Mazzetti & Schaufeli, 2022).

Conectar representa encorajar a colaboração, promover um forte espírito de equipe, enfatizar a importância dos relacionamentos interpessoais profundos e significativos e promover ambiente de segurança para expressar preocupações, sem receio de represálias (Schaufeli, 2015; Tuin et al., 2020). A conexão visa atender a necessidade básica de relacionamento. Quando o líder incentiva a colaboração e o vínculo interpessoal favorece o sentimento de pertencimento (sinto-me à vontade com minha equipe) (Rahmadani et al., 2020). Ao conectar seus seguidores, líderes engajadores promovem boas relações interpessoais e constroem um clima de equipe solidário caracterizado pela colaboração e segurança psicológica. Adicionalmente promovem o comprometimento com os objetivos da equipe, induzindo um senso de propósito (Mazzetti & Schaufeli, 2022).

Empoderar implica dar liberdade para os funcionários escolherem a forma de realizar suas tarefas, expressarem livremente suas opiniões sem receio de represálias, bem como apoiar a ampliação de suas responsabilidades (Rahmadani et al., 2019; Tuin et al., 2020). Quando o líder empodera seus funcionários, estimulando sua expressão e autonomia, fortalece a necessidade básica de autonomia (eu posso tomar decisões) (Rahmadani et al., 2020). Ao empoderar os funcionários, promovendo liberdade, responsabilidade e dando-lhes voz, estes sentem-se psicologicamente livres para tomar suas próprias decisões (Schaufeli, 2021).

Já inspirar significa envolver e entusiasmar equipe por meio do compartilhamento de visão e planos, de forma que as pessoas se sintam importantes, reconhecendo a contribuição pessoal de cada pessoa no alcance do objetivo significativo da equipe e/ou organização (Schaufeli, 2015; Rahmadani et al., 2019). Quando os funcionários são estimulados e inspirados pelo seu líder a contribuir pessoalmente para uma meta relevante, sua necessidade de significado é atendida (posso dar uma contribuição significativa) (Rahmadani et al., 2020). Ao inspirar seus liderados com uma visão clara, estimulante e convincente, promovem a crença na capacidade de realizar tarefas que se relacionam com essa visão com sucesso, promovendo a autoeficácia dos membros da equipe. Da mesma forma, ao gerar uma avaliação positiva do futuro e estabelecer metas desafiadoras, estimulam o otimismo e a crença de autoeficácia e a capacidade de lidar com adversidades, pois a visão de futuro favorável, as metas são desafiadoras, possíveis de serem alcançadas e estímulo ao desenvolvimento de potencial, promovendo a resiliência e flexibilidade dos liderados (Mazzetti & Schaufeli, 2022).

Decuyper e Schaufeli (2020) apresentam uma estrutura geral que explica que há um impacto não só indireto como também direto da liderança no engajamento dos liderados. De forma indireta

dois mecanismos podem ser identificados: (a) influência quanto as características do trabalho por meio da alocação (ou não) de recursos (caminho material) e (b) por meio da satisfação das necessidades psicológicas (caminho motivacional). Quanto ao impacto direto, influencia o engajamento dos funcionários por meio de um envolvimento emocional (caminho afetivo), pela modelagem de papéis (caminho comportamental) e intercâmbio social (caminho cognitivo).

Em suma, a LE constitui-se um estilo de liderança que contribui com a formação de percepção do contexto de trabalho positivo (Nikolova et al., 2019; Schaufeli, 2015). Apoia líderes para criar um ambiente de trabalho que satisfaça as três necessidades psicológicas básicas dos funcionários, bem como favorecer a internalização de motivadores extrínsecos (e.g., propósito, valores e processos da organização), podendo elevar a patamares mais altos a motivação, engajamento no trabalho (Tuin et al., 2020) e performance (Schaufeli, 2021).

Líderes de equipe podem (ou não) monitorar, gerenciar e alocar demandas de trabalho e recursos para aumentar os níveis de engajamento de seus liderados no trabalho. Ao fazerem isso, pressupõe-se que os recursos do trabalho e as demandas desafiadoras do trabalho são inerentemente motivadoras e levarão a um estado de realização afetivo-motivacional positivo nos funcionários (Mazzetti & Schaufeli, 2022). Como a liderança engajadora incentiva o bem-estar dos funcionários por meio da promoção de relacionamentos de apoio, é definida como um estilo de liderança orientado para o relacionamento (Mazzetti & Schaufeli, 2022), e a literatura prioriza outros estilos de liderança, tais como transformacional (Kim et al., 2018; Kumako & Asumeng, 2013; Zaman & Abbasi, 2020), ética (Hu et al., 2018; Men et al., 2020), inclusiva (Carmeli et al., 2010; Mayfield & Mayfield, 2021; Wang et al., 2021; Ye et al., 2019), compartilhada (Liu et al., 2014) e humilde (Rego et al., 2021; Swain, 2018; Wang et al., 2018).

Neste estudo será utilizado o conceito de liderança engajadora (Schaufeli, 2015) por explicar os mecanismos subjacentes da relação entre liderança engajadora e engajamento no trabalho, identificando os comportamentos de liderança capazes de estimular resultados positivos, por meio da satisfação das necessidades psicológicas básicas dos indivíduos. Estudos anteriores fornecem evidências empíricas de seu impacto indireto no engajamento dos liderados em diversos setores e contextos culturais (Mazzetti & Schaufeli, 2022).

## **VÍNCULO DO INDIVÍDUO COM O TRABALHO**

Os seres humanos necessitam compreender o ambiente no qual se inserem (coerência), encontrar direção para suas ações (propósito) e perceber valor (significância) em suas vidas (Martela

& Steger, 2016). O trabalho representa uma questão existencial, constituindo-se numa arena na qual o ser humano constrói sua identidade dentro de uma determinada cultura (Bendassolli & Tateo, 2017).

O trabalho ocupa um papel central na vida das pessoas e constitui-se um fenômeno vital para o ser humano (Schweitzer et al., 2016). Durante sua vida, indivíduos passam mais de um terço de sua existência trabalhando (Van Wingerden & Poell, 2019). Trabalhar usualmente associa-se à capacidade do homem de transformar a natureza, alcançar seus objetivos e relacionar-se com outros seres humanos (Tolfo et al., 2010).

Por meio do fazer laboral ele pode pensar e falar, construindo-se como um ser moral e social, situando-se como um ser humano no mundo (Bendassolli & Gondim, 2014). Ele oferece estrutura, propósito e significado ao indivíduo (Bakker & de Vries, 2021) e constitui-se como uma das formas de encontrar sentido para sua existência (Frankl, 1984). Quando experienciado como um trabalho significativo, implica numa experiência subjetiva, intrinsecamente valiosa e digna de ser realizada, na possibilidade de se realizar por meio do trabalho (autorrealização) e na percepção de contribuição para um propósito mais amplo. Como mero meio de sobrevivência não é suficiente para torná-lo significativo, pois diz respeito aos motivos e valores que vão além da busca pela sobrevivência (Martela & Pessi, 2018).

Por meio do trabalho, as pessoas podem ter suas necessidades psicológicas básicas supridas (Deci & Ryan, 2000), fazer a diferença, ter um impacto positivo nos clientes e/ou colegas (Bakker & de Vries, 2021). Quando isto ocorre, relacionamentos tornam-se mais significativos, desenvolvem maior resiliência, criatividade, comprometimento e engajamento organizacional (Tuin et al., 2021).

O vínculo que une o indivíduo à organização é construído por meio de um processo de troca material e simbólica, podendo emergir múltiplos desfechos desta interação. De um lado há pressões sociais, metas e objetivos organizacionais. De outro, há uma multiplicidade de expectativas e necessidades do indivíduo. A partir do momento em que há convergência de necessidades entre demandas sociais, exigências organizacionais e desejos individuais, o vínculo positivo para ambos os atores se concretiza (Rodrigues & Bastos, 2013).

Ao ingressar em uma organização, o trabalhador ingressa em um ambiente complexo, volátil e socialmente construído. A relação construída poderá ser volitiva e afetiva, refletindo dedicação e vontade, trazendo impacto positivo no comportamento desejado (intenção de comprometimento, permanência). Por outro lado, poderá implicar em permanência, decorrente de necessidades (Rodrigues et al., 2022). O objeto deste estudo será o primeiro tipo de vínculo, que considera o comprometimento organizacional como um construto unidimensional volitivo e afetivo.

### *Comprometimento organizacional*

O comprometimento organizacional é frequentemente definido como um vínculo, ligação ou apego do indivíduo à organização (Tomazzoni & Costa, 2020). Ao longo de sua existência o indivíduo estabelece diferentes vínculos com pessoas, grupos e instituições, constituindo-se como objeto de interesse de investigação multidisciplinar, com destaque para Psicologia, Filosofia e Sociologia (Siqueira & Gomide Júnior, 2014).

No campo de comportamento organizacional, tem sido um construto fortemente estudado por ser um preditor confiável de resultados e comportamentos. No nível organizacional, ter uma força de trabalho comprometida tem sido associado ao desempenho organizacional, margens de lucro e satisfação do cliente. No nível individual, prediz absenteísmo, rotatividade, intenção de sair do emprego, motivação, desempenho, comportamentos pró-sociais, bem-estar e sucesso na carreira (Klein, 2016; Pinho et al., 2021; Siqueira & Gomide Júnior, 2014). Bastos e Aguiar (2015) reforçam estes aspectos, demonstrando evidências de que o comprometimento está positivamente relacionado a resultados desejáveis pela organização (satisfação com o trabalho, produtividade) e negativamente a resultados indesejáveis (absenteísmo, turnover, estresse e conflito trabalho-família).

Em meados do século XX, caracterizado pela reestruturação e enxugamento das organizações, difusão do conceito de competências e surgimento de novas relações de trabalho, emerge o conceito de comprometimento. As organizações passam a adotar estratégias de retenção de profissionais capacitados numa tentativa de reduzir custos de reposição. Entretanto, esta associação prévia do constructo à ideia de permanência, passa a ser substituída gradualmente à atributos como bom desempenho, qualidade de trabalho e resultados pro-organização (Rodrigues & Bastos, 2010).

Na década de 1980, estudos clássicos de Mowday et al. (1979, 1982) abordavam comprometimento como vínculo de natureza afetiva de forma unidimensional (atitudinal ou afetiva), influenciando diversos estudos (Pinho et al., 2021). Comprometimento organizacional foi definido como uma forte relação (identificação e envolvimento) entre indivíduo e uma determinada organização, sendo caracterizada pela crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; pelo desejo de exercer esforço em benefício da mesma; e pelo forte desejo manter-se como membro dela (Mowday et al., 1979).

A partir da década de 1990 a abordagem multidimensional do construto tornou-se hegemônica, distancando-se da visão unidimensional afetiva ou atitudinal (Pinho et al., 2021). A partir dos estudos de Allen e Meyer (1990), configurou-se a segunda matriz conceitual relevante, dominando os estudos da área a partir dos anos de 1990. O construto passou a ser compreendido a

partir de três dimensões distintas e independentes que explicam a ligação do indivíduo com a organização. A primeira, a dimensão afetiva, representa o desejo da pessoa querer permanecer na organização em decorrência de um sentimento de apego. Baseada no trabalho de Mowday et al., (1982), destaca a natureza emocional do vínculo do indivíduo com a organização, trazendo a noção de afeto para com a organização. O indivíduo permanece porque gosta, compartilha valores e se envolve com os papéis organizacionais (comprometimento afetivo).

A segunda dimensão, denominada normativa, representa um sentimento de obrigação, no qual indivíduos se sentem moralmente obrigados a permanecer na organização. Considera a adesão às normas e objetivos organizacionais, a partir de pressões normativas introjetadas pelo indivíduo após ingresso na organização (Bastos & Aguiar, 2015). Os autores se basearam nos estudos de Wiener (1982), sugerindo que em alguns casos, após internalização de normas organizacionais, o indivíduo permanece na organização por se sentir obrigado (comprometimento normativo) (Rodrigues & Bastos, 2010).

Quanto à terceira dimensão, a instrumental ou contínua, esta representa a consciência do indivíduo (avaliação cognitiva) quanto aos custos envolvidos numa eventual saída, tanto de caráter econômico, quanto social e psicológico. Baseados nos estudos de *side bets* de Becker (1960), os autores desenvolveram a ideia de continuar uma ação após o cálculo dos custos envolvidos. Esta dimensão tem sido denominada como comprometimento calculativo, instrumental ou de continuação (Rodrigues & Bastos, 2010).

Entretanto este modelo tridimensional passou a ser alvo de questionamentos em decorrência de problemas conceituais e empíricos que indicam ambiguidade, imprecisão e incongruências do construto (Bastos & Aguiar, 2015; Rodrigues & Bastos, 2010). Dentre as diferentes perspectivas conceituais de comprometimento, destacam-se aquelas que vinculam o comprometimento à atitude (lealdade, identificação ou apego), à força (intensidade de vínculo) e ao próprio vínculo (estado psicológico que reflete a ligação) (Costa & Bastos, 2014). Apesar da divergência quanto ao conceito (atitude, força ou vínculo), escopo uni ou multidimensional, ou mesmo quanto à natureza estática ou dinâmica, vale salientar que comprometimento é um construto que busca explicar a relativa estabilidade do comportamento do trabalhador, intenção de permanência, produtividade e qualidade de desempenho (Costa & Bastos, 2014).

A literatura sinaliza tendência de crescimento ao considerar o comprometimento como um vínculo de natureza afetiva, que engloba identificação e apego, de forma distinta dos vínculos instrumental ou calculativo (Costa & Bastos, 2014). A inconsistência da estrutura tridimensional e a

ampliação teórica e empírica sobre comprometimento reforçam que o vínculo de natureza afetiva se diferencia significativamente do vínculo instrumental e normativo, que passaram a ser explorados como dois novos construtos denominados entrincheiramento organizacional (aprisionamento e acomodação) e consentimento organizacional (subserviência), respectivamente (Bastos & Aguiar, 2015; Pinho et al., 2015; Tomazzoni & Costa, 2020). Desta forma, as dimensões instrumentais e normativa se opõem à dimensão afetiva que abrange o vínculo emocional, a identificação e o envolvimento do indivíduo com sua organização (Balsan et al., 2017).

O vínculo do indivíduo com a organização pode ser volitivo, refletindo responsabilidade e dedicação. No entanto, também pode ser decorrente da percepção que é vantajoso continuar com o relacionamento e que há desvantagens em rompê-lo (Rodrigues et al., 2022). A permanência na organização pode significar necessidade, pode ser resultante dos investimentos do indivíduo na organização, ou mesmo decorrente da avaliação dos custos e benefícios da permanência (Rodrigues & Bastos, 2013).

Rodrigues et al. (2022), corroboram a visão que o comprometimento afetivo é a essência do comprometimento organizacional e que deve ser considerado como um construto unidimensional. O comprometimento de continuidade passa a fazer parte de um construto que explica a permanência do profissional por necessidade, denominado entrincheiramento organizacional. Este tipo de vínculo refere-se aos arranjos e ao conjunto de investimentos realizados pelo indivíduo na organização que, caso não estejam disponíveis em outras alternativas de emprego, podem obrigá-lo a permanecer na organização. Enquanto o comprometimento se conecta à dedicação e à vontade, o entrincheiramento se expressa pela permanência necessária (Rodrigues et al., 2022).

O comprometimento é um fenômeno dinâmico que cresce e declina em reação a experiências positivas e negativas no trabalho (Maia et al., 2016). Ao ingressar em organizações, os indivíduos apresentam propensão para se tornarem comprometidos em função de expectativas sobre o trabalho, das circunstâncias da tomada de decisão quanto ao vínculo e em decorrência de características pessoais (e.g., crenças, personalidade e valores). Suas experiências nos primeiros meses na organização influenciam significativamente o desenvolvimento do comprometimento. Os vínculos desenvolvidos entre o trabalhador e sua organização são construídos processualmente e podem se alterar ao longo do tempo (Costa & Bastos, 2014).

Uma ligação psicológica afetiva entre indivíduo e organização engloba componentes afetivos e intenções comportamentais. Quando o indivíduo internaliza os valores da organização, identifica-se com seus objetivos, envolve-se com os papéis de trabalho, desempenhando-os em busca da

realização dos objetivos do sistema, e deseja permanecer trabalhando para ela, observa-se que houve desenvolvimento do comprometimento organizacional afetivo (Pinho et al., 2021). Ele se identifica com uma organização particular e com seus objetivos, desejando manter-se afiliado a ela com vistas a realizar tais objetivos.

Pesquisas sobre comprometimento organizacional afetivo têm demonstrado que diversos fatores constituem-se como antecedentes do construto, tais como características pessoais, organizacionais, percepção de suporte organizacional, justiça no trabalho (Rodrigues et al., 2022), valores compartilhados, experiências positivas de trabalho (Maia et al., 2016) e percepção de capacidades organizacionais (Kim et al., 2016).

Da mesma forma, fatores como intenção de permanência (Rodrigues et al., 2022), melhor desempenho, maior esforço no trabalho, menor rotatividade, menor absenteísmo e atrasos, e comportamentos de cidadania organizacional têm sido identificados como fatores consequentes do comprometimento organizacional afetivo (Siqueira & Gomide Júnior, 2014). Desta forma, para fins deste estudo, o construto comprometimento organizacional será utilizado para designar o vínculo unidimensional de natureza afetiva (Rodrigues & Bastos, 2010). Embora não haja uma definição única para o comprometimento organizacional (CO), o conceito utilizado nesta tese considera o fator unidimensional afetivo, compreendido como um estado ou vínculo psicológico positivo que caracteriza a relação do indivíduo com sua organização (Bastos & Aguiar, 2015; Klein, 2016).

### ***Engajamento no trabalho***

No mundo empresarial usualmente compreende engajamento no trabalho como uma mistura de construtos como satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e comportamento extrapapel. Entretanto, cientificamente, engajamento refere-se à relação do indivíduo com seu trabalho (Schaufeli et al., 2013). O conceito mais utilizado na literatura científica é apresentado como um estado positivo, persistente, relacionado ao trabalho e às influências do meio que o tornam passível de alteração, sendo caracterizado por três dimensões: vigor, dedicação e concentração (Vazquez et al., 2015).

Definido como um estado mental positivo, gratificante e relacionado ao trabalho, o engajamento é composto por três dimensões: vigor, dedicação e absorção (Schaufeli & Bakker, 2004), sendo: (a) vigor: caracterizado por altos níveis de energia e resiliência mental durante a atividade laboral, disposição para investir esforço no trabalho e persistência, mesmo diante de dificuldades; (b) dedicação: caracterizada por um senso de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e forte envolvimento com o trabalho e (c) absorção: caracterizada pela concentração e felicidade no trabalho,



na qual o indivíduo tem a sensação que o tempo passa rapidamente (Bakker et al., 2023; Schaufeli & Bakker, 2004).

Estar engajado implica entusiasmo com o conteúdo do trabalho e com as tarefas que se executa. Funcionários engajados apresentam melhor desempenho porque vivenciam emoções positivas, que contribuem com a busca de novas ideias e construção de recursos; apresentam melhor saúde para que possam aplicar toda energia ao trabalho; buscam *feedback* e apoio para criar novos recursos; e apresentam capacidade de transmitir seu engajamento à equipe, contribuindo com o aumento do desempenho de todos (Bakker et al., 2023).

O estudo do engajamento no trabalho teve seu início na década de 1990 por meio da publicação de um artigo científico de William Kahn na revista *Academy of Management Journal*. O autor considerou engajamento como a aplicação e expressão das capacidades físicas, cognitivas, emocionais e mentais dos indivíduos durante o desempenho de seus papéis profissionais. Desta forma, funcionários engajados se esforçam muito em seu trabalho porque se identificam com ele (Kahn, 1990). Neste estudo o autor abordou a existência de uma relação dialética e dinâmica entre o indivíduo que, dirige as energias pessoais (físicas, cognitivas, emocionais e mentais) em seu papel de trabalho. Da mesma forma, o papel de trabalho que permite que a pessoa se expresse, fortalecendo esta relação dialética.

O engajamento no trabalho constitui-se um antecedente relevante tanto da satisfação no trabalho quanto do comprometimento organizacional. Caracteriza-se como um estado mental disposicional positivo de intenso prazer e conexão profunda com a atividade laboral (Orgambídez et al., 2020). Não se caracteriza como uma sensação momentânea, mas como um estado mental positivo, abrangente e persistente, no qual o indivíduo se sente repleto de energia, sente grande prazer e inspiração pelo que faz, bem como dedica-se totalmente ao seu trabalho (Vazquez et al., 2015).

O aumento dos níveis de concentração, envolvimento e energia no trabalho promove sentimentos positivos associados à função, bem como um bom desempenho profissional, implicando em maiores níveis de satisfação no trabalho e fortalecimento do vínculo emocional com a organização (Orgambídez et al., 2020). Além destes aspectos, o engajamento no trabalho relaciona-se a resultados positivos como o comprometimento com a organização, intenção de permanência, comportamento extra função, segurança do empregado e desempenho superior (Schaufeli, 2017).

Boas condições de trabalho estão associadas ao engajamento e bem-estar dos funcionários. (Bakker & Demerouti, 2007). Por outro lado, más condições de trabalho favorecem o esgotamento (*burnout*) de funcionários e se associam à afastamentos por doença, lesões e acidentes de trabalho, baixo desempenho no trabalho, redução da produtividade e absenteísmo (Bakker & Demerouti, 2007,

2017; Schaufeli, 2017). Quando as demandas de trabalho são cronicamente altas e não compensadas pelos recursos de trabalho, a energia do funcionário é drenada progressivamente e pode levar a resultados negativos tanto para o indivíduo (e.g., exaustão mental, problemas de saúde) quanto para a organização (e.g.: baixo desempenho, ausência por doenças e baixo comprometimento). Por outro lado, a abundância/riqueza de recursos de trabalho tem uma função motivacional, estimulando a motivação e engajamento dos funcionários e trazendo resultados positivos para o indivíduo e para organização (Schaufeli, 2017).

Nesta relação dinâmica, o papel da liderança é fundamental. Líderes são responsáveis pelo equilíbrio entre as demandas e recursos de trabalho de sua equipe, assegurando que permaneçam saudáveis, motivados e produtivos (Rahmadani et al., 2020; Schaufeli, 2015). Podem aumentar os recursos de trabalho fornecendo por exemplo apoio, *feedback*, autonomia, congruência de valores, confiança e justiça. Por outro lado, líderes também podem gerar maior risco de esgotamento para a equipe se sua ação e influência gerarem altas demandas (e.g., exigências e carga de trabalho), associadas com recursos insuficientes de trabalho (Bakker & Demerouti, 2017; Rahmadani et al., 2019; Schaufeli, 2015). Quando ocupam o primeiro nível hierárquico da organização representam uma influência ainda mais significativa em função do contato regular com os membros da equipe (Bakker & de Vries, 2021; Robijn et al., 2020)

A percepção do indivíduo frente à disponibilidade de recursos adequados de trabalho, como autonomia, apoio social, treinamento, feedback de qualidade e oportunidades de desenvolvimento profissional, influencia sua motivação e engajamento para atingir objetivos de trabalho (Xanthopoulou et al., 2009). Uma avaliação positiva do trabalho, em decorrência da experiência de engajamento no trabalho, favorece a criação de um forte vínculo emocional (comprometimento organizacional) do indivíduo com a organização (Orgambídez et al., 2020). Funcionários engajados são mais propensos a ajudar os outros por serem capazes de liberar recursos e ter energia para executar suas tarefas de forma eficiente (Bakker et al., 2023). Adicionalmente, o engajamento constitui-se como um indicador de saúde do trabalhador (Magnan et al., 2016).

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GERAL**

O Objetivo geral desta tese foi compreender o papel motivador da segurança psicológica em trabalhadores da saúde de um Hospital SUS.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Realizar um levantamento da literatura sobre o impacto da liderança na segurança psicológica em organizações.
- b) Investigar a relação entre segurança psicológica (SP), liderança engajadora (LE) e os vínculos de comprometimento (CO) e engajamento no trabalho (ET) de profissionais da área da saúde em um Hospital (HSUS) .
- c) Compreender qualitativamente os elementos presentes nas vivências de segurança psicológica (SP).

### **HIPÓTESES**

As hipóteses previstas nesta tese se referem exclusivamente ao estudo 2 e não se aplicam ao método dos estudos 1 e 3.

- a) H1: A liderança engajadora (LE) será preditora positiva do comprometimento (CO) e engajamento no trabalho (ET).
- b) H2: A segurança psicológica será mediadora da relação preditiva entre liderança engajadora (LE) e comprometimento (CO) e engajamento no trabalho (ET).

## **MÉTODO**

Os resultados dos objetivos específicos foram obtidos, respectivamente por meio de três estudos, articulados via método misto, a saber: (a) estudo 1: revisão de escopo; (b) estudo 2: pesquisa de abordagem quantitativa, realizada por meio de um questionário online composto por questionário sócio demográficas e quatro escalas e (c) estudo 3: pesquisa de abordagem qualitativa que empregou o recurso de narrativas compreensivas, conforme Tabela 2.

**Tabela 2***Métodos utilizados nos estudos da Tese*

	Estudo 1: Impacto da liderança na segurança psicológica (SP)	Estudo 2: Relação entre SP, LE e os vínculos de CO e ET	Estudo 3: Vivências de segurança psicológica (SP)
Tipo	Teórica: revisão de literatura	Empírica: transversal	Empírica: qualitativa exploratória
Corpus da literatura (estudo 1) / Participantes (estudos 2 e 3)	17 artigos empíricos qualitativos, quantitativos e revisões de literatura. <u>Critérios de inclusão:</u> PCC*: P = trabalhadores > 18 anos; C = segurança psicológica (Edmondson, 1999) e C = organizações. <u>Critérios de exclusão:</u> textos de opinião, teses, dissertações e capítulos de livros.	203 funcionários, com idade igual ou superior a 18 anos, de um Hospital SUS do interior de São Paulo. <u>Critérios de inclusão:</u> trabalhadores com vínculo de trabalho contínuo. <u>Critérios de exclusão:</u> (a) formulários incompletos, (b) solicitação para retirada da participação.	12 funcionários, dentre homens e mulheres de 3 categorias funcionais de um Hospital SUS no interior de São Paulo. <u>Critérios de inclusão:</u> 4 líderes de equipe, 4 profissionais de equipes assistenciais e 4 profissionais de equipes de apoio. <u>Critérios de exclusão:</u> solicitação para retirada da participação.
Instrumentos, protocolos e recursos	<i>Scoping review:</i> Joanna Briggs Institute (Peters et al., 2020).  PRISMA (Moher et al., 2009).  Pergunta de pesquisa: Qual é o impacto da liderança na segurança psicológica em contextos de trabalho organizacional?  Sistema Rayyan ( <a href="https://www.rayyan.ai/">https://www.rayyan.ai/</a> ).	Questionário socio demográfico ocupacional.  Escala de Segurança Psicológica em Equipe (Edmondson, 1999; adapt. Ramalho & Porto, 2021).  Escala de Liderança Engajadora (Schaufeli, 2015; adapt. Vazquez et al., 2019).  Medida de Comprometimento Organizacional – versão reduzida (Bastos & Aguiar, 2015).  Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho (UWES-9) (Ferreira et al., 2016).	Narrativas Compreensivas (Brisola & Cury, 2016).  Pergunta norteadora: Que tipo de ambiente faz com que você se sint(a) segura(o) para se expressar com liberdade e confiança?

Nota: \*População, Conceito e Contexto

## ASPECTOS ÉTICOS GERAIS

Em decorrência dos estudos 2 e 3 serem empíricos e envolverem seres humanos o projeto foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEP) da Pontifícia Universidade Católica de Campinas, observando-se rigorosamente as diretrizes das resoluções CNS 466/12 e CNS 510-16, bem como da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) nº 13.709/2018, que regulamenta o tratamento de dados pessoais e sensíveis de participantes de pesquisa. Vale destacar que foram tomados todos os cuidados para a garantia de sigilo sobre pessoas, instituições, marcas, processos ou quaisquer informações que pudessem identificar os participantes ou seus contextos de trabalho.

A pesquisa de campo teve início após a aprovação do projeto nas seguintes esferas: (a) banca de qualificação com membros internos e externos da PUCC-Campinas, realizada em dezembro de 2022; (b) aprovação parcial pela Comissão de Ensino e Pesquisa da instituição estudada, vinculada a apresentação do CAAE em janeiro de 2023; (c) aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEP) da Pontifícia Universidade Católica de Campinas, em fevereiro de 2023 e obtenção do respectivo Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE 67115623.8.0000.5481) em fevereiro de 2023 e, finalmente, (d) aprovação final da Comissão de Ensino e Pesquisa da respectiva instituição (Hospital) pesquisada, sendo aprovada em março de 2023. Quanto ao detalhamento dos procedimentos de cada estudo, estarão especificados em cada capítulo.

## **ESTUDO 1: IMPACTO DA LIDERANÇA NA SEGURANÇA PSICOLÓGICA**

### ***Objetivo***

Este capítulo tem como objetivo apresentar os resultados obtidos na revisão de literatura do tipo *scoping review* realizada sobre o impacto da liderança na segurança psicológica em organizações. Esta etapa subsidiou a elaboração de um artigo que está em fase de análise de pareceristas, bem como o delineamento dos Estudos 2 e 3.

### ***Método***

Foi elaborada uma revisão de literatura do tipo *scoping review* de acordo com as recomendações postuladas pelo protocolo de revisão de escopo do Joanna Briggs Institute (Peters et al., 2020). Este tipo de estudo é recomendado quando se pretende: (a) preceder revisão sistemática, (b) descrever evidências científicas sobre fenômenos pouco pesquisados cientificamente, (c) mapear principais conceitos que sustentam uma área de pesquisa, (d) identificar como a pesquisa é conduzida em determinado tópico e/ou (e) propiciar uma visão ampla de um tema (Peters et al., 2020). Optou-se pela utilização deste modelo de revisão de análise de escopo pela escassez de estudos de revisão que abordem o impacto da liderança na segurança psicológica em contextos de trabalho nas organizações.

### ***Estratégia de pesquisa***

Esta pesquisa foi realizada entre os meses de outubro e dezembro de 2021 e teve como objetivo mapear a literatura científica a respeito dos temas segurança psicológica (Edmondson & Lei, 2014) e liderança (Lord et al., 2017), que até o presente momento foram identificados separadamente nas revisões de literatura. Para isso, a questão de pesquisa “Qual é o impacto da liderança na segurança psicológica em contextos de trabalho organizacional?” foi construída a partir do acrônimo PCC (P = população; C = conceito/fenômeno de interesse; C = contexto) (Peters et al., 2020). Deste modo, esta pesquisa seguiu as seis etapas propostas por Levac et al., (2010) para a realização da revisão de escopo: (a) identificação da questão de pesquisa; (b) busca dos estudos relevantes; (c) seleção do material da revisão; (d) extração e análise de dados; (e) preparação e apresentação da revisão e (f) submissão do texto aos pares para análise. Além disso, nenhum limite de data foi colocado na pesquisa de banco de dados, sendo consideradas como fontes de evidência todos os estudos primários e relevantes, artigos textuais e revisões publicadas e não publicadas em português, espanhol e inglês.

### ***Crêterios de inclusão e exclusão***

No que se refere   popula o, foram incluídos estudos sobre liderança de adultos trabalhadores, acima de 18 anos. Liderança   considerada como o processo de influência para guiar, estruturar e facilitar as outras pessoas (Dansereau et al., 2013). O conceito central ou fenômeno de interesse se baseou na defini o de Edmondson (1999), que compreende segurança psicológica como a crença de que o ambiente de trabalho   seguro para correr riscos interpessoais. Quanto ao contexto, foram incluídos estudos que abordaram o ambiente de trabalho de organiza es. Adicionalmente, foram incluídos artigos empíricos qualitativos e quantitativos, pesquisas primárias, artigos de conferências, resultados de revisões de literatura, publicados em português, inglês ou espanhol. Foram excluídos textos de opinião, teses, disserta es e capítulos de livros.

### ***Fonte de triagem e sele o de evidências***

Inicialmente foi realizado um reconhecimento prévio dos descritores ou palavras-chave no site da BVS Psicologia Brasil - Terminologia Psi com os termos "liderança" e "segurança psicológica" para mapear as evidências de pesquisa neste campo. Considerando ausência deste último termo, uma nova pesquisa prévia com ambos foi realizada nas bases selecionadas Web of Science, Scopus e PsycINFO, sendo que a escolha para estas bases científicas foi justificada pela sua especificidade na área de Psicologia e pelo seu alcance multidisciplinar. Neste exercício verificou-se que ambos os termos indexavam os artigos de interesse. Considerando este resultado foram combinados os termos "Psychological Safety", "leader\*" e "organization\*" com o operador booleano AND. Foram seguidas as diretrizes do PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) (Moher et al., 2009) para sistematizar o processo de inclusão dos estudos, seguindo o modelo proposto pelo Instituto Joanna Briggs para scoping reviews. Todas as divergências foram amplamente discutidas e deliberadas com a participa o de um terceiro pesquisador.

### ***Extra o de dados***

Para a extra o e análise dos dados incluídos na revisão, dois pesquisadores independentes utilizam o software Rayyan (<https://www.rayyan.ai/>) para o preenchimento das seguintes informa es: autores, per dico, ano de publica o, país onde o estudo foi desenvolvido, objetivo do estudo, popula o/amostra, delineamento metodológico e principais resultados. Em seguida, foi realizada a extra o de dados nas bases Web of Science (460 estudos), Scopus (208 estudos) e PsycINFO (123 estudos) totalizando 791 estudos que foram incorporados ao software Rayyan. Na

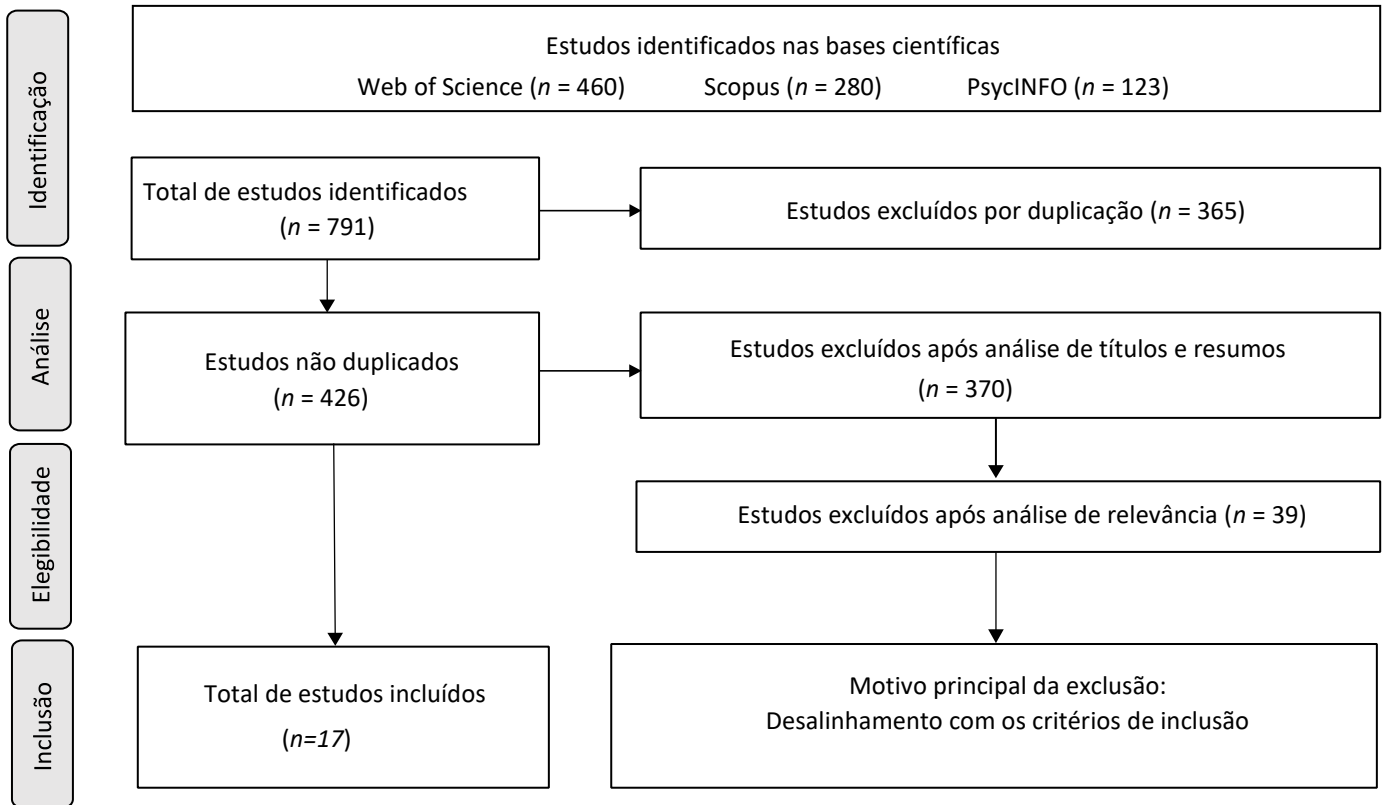
sequência, foram identificados e excluídos pelos pesquisadores 365 estudos duplicados, restando 426 estudos para análise. Após criteriosa leitura dos títulos e resumos e de acordo com critérios de inclusão já citados anteriormente, 370 estudos foram excluídos por não atenderem os objetivos desta revisão, restando apenas 56 estudos para análise final. Vale ressaltar que, quando a leitura do título e do resumo do estudo não eram consistentes para comprovar sua relevância, os pesquisadores recuperavam o artigo completo para sua leitura na íntegra para verificar sua inclusão ou exclusão.

Os 56 estudos remanescentes foram, então, mapeados de acordo com a abordagem de referencial metodológico para revisões de escopos proposto por Arksey e O'Malley (2005), inicialmente em uma planilha do programa Excel® com as seguintes informações: (a) título; (b) autor; (c) objetivo do estudo; (d) participantes/ população; (e) contexto; (f) delineamento metodológico; (g) periódico e (h) principais resultados, sendo devidamente lidos na íntegra pelos pesquisadores. Destes, 38 foram excluídos, sendo o desalinhamento com os critérios de inclusão de interesse desta revisão o principal motivo de exclusão, restando apenas 17 estudos relevantes. Deste modo, o fluxograma de todo esse processo de estratégia de busca e inclusão dos estudos que foi delineado pelas diretrizes do PRISMA é apresentado na Figura 2:



**Figura 2**

*Fluxograma do processo de busca e seleção dos artigos da revisão de escopo (PRISMA)*



### ***Resultados e análise de evidências***

Os principais dados dos 17 estudos selecionados estão apresentados na Tabela 3 em ordem cronológica, e no caso daqueles publicados no mesmo ano, também em ordem alfabética. Dessa maneira, é possível observar como os objetivos e resultados vêm evoluindo ao longo do tempo, bem como constatar quais populações e contextos têm sido alvo de interesse.

**Tabela 3***Caracterização dos estudos*

<b>Referência</b>	<b>Objetivo e tipo de liderança</b>	<b>População/ contexto</b>	<b>Principais resultados</b>
(Carmeli et al., 2010)	Investigar como a <u>liderança inclusiva</u> fomenta a criatividade de empregados no ambiente de trabalho.	150 funcionários de Unidades de Pesquisa e Desenvolvimento de 8 organizações de T.I. em Israel e EUA.	Liderança inclusiva está positivamente relacionada à segurança psicológica, que favorece o envolvimento dos funcionários no trabalho criativo.
(Kumako & Asumeng, 2013)	Investigar a relação entre segurança psicológica e comportamento de aprendizagem em equipes, bem como o papel moderador da <u>liderança transformacional</u> na relação com equipe.	57 equipes, compreendendo 456 membros e seus 57 líderes de cinco instituições bancárias de Ghana.	(a) segurança psicológica da equipe está positivamente relacionada ao comportamento de aprendizagem da equipe; (b) liderança da equipe transformacional modera relação entre segurança psicológica da equipe e comportamento de aprendizagem da equipe.
(Liu et al., 2014)	Explorar se, como e quando a <u>liderança compartilhada</u> causa impacto na equipe e nos comportamentos de aprendizagem individuais.	263 membros de 50 equipes de 4 grandes empresas de alta tecnologia na China.	A liderança compartilhada apresentou relação positiva tanto com aprendizagem individual quanto grupal, sendo tal relação mediada pela segurança psicológica da equipe.
(Shao et al., 2017)	Testar modelo para examinar o mecanismo de impacto do <u>carisma do líder</u> no comportamento de compartilhamento de conhecimento tácito dos indivíduos no contexto de uma equipe de aprendizagem de sistemas empresariais	117 funcionários de 20 filiais de empresa de Software na China.	O carisma do líder tem uma forte influência no clima de segurança psicológica, que por sua vez tem um impacto positivo na motivação intrínseca dos indivíduos e em seu comportamento de compartilhamento de conhecimento tácito.
(Hu et al., 2018)	Investigar como a <u>qualidade da relação entre líder e membro da equipe</u> , segurança psicológica e empoderamento psicológico influenciam no comportamento de voz da equipe de trabalho.	308 funcionários de empresa estatal de telecomunicações na China	A liderança ética promove o comportamento de voz dos funcionários por meio de uma relação aprimorada entre líder e liderado, o que também leva a maiores sentimentos de segurança psicológica e capacitação psicológica.
(Kim et al., 2018)	Elaborar mecanismos subjacentes que afetam a associação entre <u>liderança transformacional</u> e criatividade em nível de equipe.	196 funcionários de 50 equipes de 14 grandes empresas de vários setores na Coreia do Sul.	A segurança psicológica e a criatividade do funcionário individual mediam sequencialmente a relação entre liderança transformacional e criatividade da equipe.

(Swain, 2018)	Investigar modelo de mediação no qual a <u>humildade do líder</u> influencia tanto a sensação de segurança psicológica no grupo quanto simpatia pelo líder ao realizar tarefas em ambiente virtual. Por sua vez, segurança psicológica e simpatia pelo líder conduziram a um melhor fluxo de informações no grupo, melhorando desempenho.	320 trabalhadores do Amazon Mechanical Turk nos EUA.	A humildade do líder afeta positivamente a segurança psicológica em grupos virtuais e aumenta a simpatia pelo líder. No entanto, a segurança psicológica e a simpatia pelo líder apenas mediaram a intenção de melhorar o fluxo de informações no grupo.
(Wang et al., 2018)	Desenvolver um modelo de mediação moderada de vários níveis e examinar os papéis que a segurança psicológica e o compartilhamento de conhecimento desempenham no relacionamento entre a <u>liderança humilde</u> e a criatividade do liderado	106 líderes e 328 membros da equipe de 50 empresas de software na China.	(a) a segurança psicológica media a relação entre a liderança humilde e a criatividade do seguidor; (b) o compartilhamento de conhecimento modera a relação entre segurança psicológica e criatividade do seguidor; e (c) a influência indireta da liderança humilde na criatividade do seguidor é mais forte quando o compartilhamento de conhecimento é alto
(Ye et al., 2019)	Desenvolver e testar um modelo de mediação moderada para investigar os efeitos da <u>liderança inclusiva</u> na aprendizagem dos funcionários com os erros.	206 funcionários de 20 organizações de vários setores da China	A distância que o empregado tem de posições de poder moderou a relação direta entre liderança inclusiva e a segurança psicológica dos empregados e a relação indireta entre liderança inclusiva e a aprendizagem a partir de erros dos empregados através da segurança psicológica, de modo que as relações ficaram mais fortes à medida que a distância do poder era menor
(Men et al., 2020)	Examinar como a <u>liderança ética</u> se associa à ocultação do conhecimento em contextos reais de trabalho.	436 funcionários: 78 equipes e respectivos líderes de organizações de alta tecnologia de software na China.	Liderança ética se relacionou negativamente à ocultação do conhecimento e, tal relação, foi mediada pela segurança psicológica. Efeito da liderança ética na ocultação do conhecimento depende do clima de domínio técnico específico da equipe, ou seja, o quanto a equipe se percebe com alto nível de conhecimento sobre o assunto de interesse

(Zaman & Abbasi, 2020)	Examinar o impacto da <u>liderança transformacional</u> no comportamento de aprendizagem individual, sob condições mediadoras de segurança psicológica e influência moderadora de evitação da incerteza.	350 funcionários de quatro empresas do setor de telecomunicações do Paquistão.	A liderança transformacional e a relação de comportamento de aprendizagem individual são parcialmente mediadas pela segurança psicológica.
(Agarwal et al., 2021)	Investigar os papéis da autoestima e da co-ruminação na relação mediada entre <u>liderança abusiva</u> e ocultação de conhecimento via segurança psicológica.	388 gestores de sete organizações de grande porte da Índia.	Segurança psicológica mediou o impacto que a supervisão abusiva teve no comportamento de esconder informações, sendo que trabalhadores com maiores níveis de autoestima foram menos impactados pela supervisão abusiva. Por outro lado, o efeito foi aumentado em funcionários com maiores níveis de co-ruminação.
(Mayfield & Mayfield, 2021)	Estudar como a <u>linguagem motivadora</u> do líder e a autoliderança do seguidor agem para influenciar os sentimentos de segurança psicológica de um seguidor.	879 trabalhadores: 427 da Índia e 452 dos EUA de diversos setores e funções organizacionais.	Linguagem motivadora do líder e a autoliderança do seguidor influenciaram significativamente a segurança psicológica, mediada pela confiança na liderança, inclusão do líder e clareza de papéis.
(Potipiroon & Ford, 2021)	Examinar a influência do humor do líder na voz promotora ou proibitiva do funcionário sobre questões relacionadas ao trabalho, bem como a possibilidade de o humor da equipe moderar a influência do humor do líder	200 trabalhadores de empresa estatal de tratamento de água da Tailândia.	O humor do líder pode influenciar os comportamentos de voz do funcionário por meio do papel mediador da segurança psicológica. Quando há percepção de maior frequência de uso de humor pelo líder, liderados experimentam níveis mais elevados de segurança psicológica. Efeitos indiretos do humor do líder foram mais fortes quando a equipe apresentava níveis mais baixos de humor. Por outro lado, a influência do humor do líder é menor quando a equipe tem um nível de humor mais elevado.
(Rego et al., 2021)	(a) examinar como a (in) consistência da <u>humildade expressa pelo líder</u> entre os membros da equipe opera como uma condição limite na relação entre humildade e segurança psicológica da equipe e (b) explorar	85 líderes de equipe e 354 liderados em 35 organizações de Portugal.	A humildade expressa pelo líder prediz a segurança psicológica da equipe, e esse relacionamento é mais forte quando os líderes expressam humildade de forma consistente entre os membros da equipe. A discordância entre a humildade autorrelatada e a humildade expressa pelo líder

	como o acordo entre a humildade autorrelatada pelo líder e a humildade expressa pelo líder opera como um atrator para prever esta consistência.		ajuda a explicar a consistência com que o líder manifesta humildade entre os membros da equipe.
(Smeets et al., 2021)	Explorar quais <u>comportamentos de líderes</u> facilitam a aprendizagem com os erros e a segurança psicológica.	23 profissionais da área de auditoria de cinco empresas de auditoria dos Países Baixos.	Identificou-se quatro comportamentos de liderança facilitadores da aprendizagem com os erros e da promoção de um ambiente de trabalho psicologicamente seguro: (1) fornecimento de feedback oportuno, (2) orientação e feedback elaborado, (3) ser acessível e pessoalmente envolvido, (4) organização de avaliações conjuntas.
(Wang et al., 2021)	Estabelecer um modelo moderador de multimediação para compreender o impacto da <u>liderança inclusiva</u> no comportamento inovador dos funcionários.	418 funcionários de 20 Indústrias de manufatura da China.	(a) a liderança inclusiva tem um efeito positivo no comportamento inovador dos funcionários; (b) segurança psicológica e autoeficácia criativa exercem efeitos mediadores parciais entre a liderança inclusiva e o comportamento inovador do funcionário, (c) recompensas da inovação moderam positivamente as relações de “segurança psicológica - comportamento inovador do funcionário” e de “autoeficácia criativa - comportamento inovador do funcionário”, (d) recompensas da inovação moderam positivamente o efeito indireto da liderança inclusiva no comportamento inovador do funcionário por meio da segurança psicológica e da autoeficácia criativa.

Elaborado pelos autores

Nota-se um aumento expressivo (76%, N=13) dos estudos a partir de 2018, majoritariamente empíricos (100%), utilizando métodos quantitativos (94%). Somente um (Smeets et al., 2021) empregou metodologia qualitativa, realizando análise de conteúdo de entrevistas semiestruturadas. Quanto à população abrangida, envolveram em média 350 participantes (DP=179), entre trabalhadores e supervisores atuantes em diferentes unidades da mesma organização ou distintas organizações, contemplando segmentos variados (eg.: tecnologia, instituição bancária,

telecomunicações, automobilístico, auditoria, saneamento). Quanto ao posicionamento cultural, a maioria está contextualizada no continente asiático (China = 7, Coreia do Sul, Índia, Israel, Tailândia e Paquistão = 1 cada), seguidos da América do Norte (EUA=3, sendo que um deles compara dados com Israel), Europa (Países Baixos e Portugal = 1 cada) e África (Gana = 1).

Processos de aprendizagem, criatividade e inovação correspondem aos temas de interesse dos primeiros estudos (Carmeli et al., 2010; Kumako & Asumeng, 2013; Liu et al., 2014; Shao et al., 2017;), porém mantiveram-se, mesmo no caso dos mais recentes (Kim et al., 2018; Smeets et al., 2021; Wang et al., 2018; Wang et al., 2021; Zaman & Abbasi, 2020). A comunicação, com foco no fluxo de informações de equipes e grupos surgiu como uma segunda tendência (Hu et al., 2018; Swain, 2018), passando a destacar o compartilhamento ou ocultação de conhecimento (Wang et al., 2018; Men et al., 2020; Agarwal et al., 2021), comportamentos de “voz promotora ou proibitiva” (Potipiroon & Ford, 2021) e analisar o estilo de linguagem do líder (Mayfield & Mayfield, 2021) nos objetivos relacionados a esse tema.

Alguns estudos tiveram como objetivo desenvolver modelos, sendo os primeiros, teóricos e conceituais (Shao et al., 2017), com enfoque no conhecimento e inovação a partir do impacto das relações entre líderes e liderados. Os posteriores destacam aspectos da mediação, especialmente pela liderança humilde e liderança inclusiva (Swain, 2018; Wang et al., 2018; Ye et al., 2019).

Os resultados indicam que todos os diferentes estilos de liderança investigados, a saber, liderança inclusiva (Carmeli et al., 2010; Mayfield & Mayfield, 2021; Wang et al., 2021; Ye et al., 2019), liderança compartilhada (Liu et al., 2014), liderança ética (Hu et al., 2018; Men et al., 2020), liderança transformacional (Kim et al., 2018; Kumako & Asumeng, 2013; Zaman & Abbasi, 2020) e liderança humilde (Rego et al., 2021; Swain, 2018; Wang et al., 2018) estão positivamente relacionados à segurança psicológica, aprendizagem, comunicação e inovação, como um todo. Características do líder, como carisma (Shao et al., 2017) e o tipo de linguagem empregada (Mayfield & Mayfield, 2021) mostraram ter forte influência sobre a segurança psicológica, repercutindo em elementos do clima de trabalho da equipe, como motivação, confiança e clareza de papéis.

Fatores moderadores e mediadores entre as variáveis de interesse foram analisados tendo como referência o tipo de liderança (Kumako & Asumeng, 2013), aspectos relacionados às relações de poder (Ye et al., 2019) e pela confiança na liderança (Mayfield & Mayfield, 2021), o que permite agrupar esses três estudos em um núcleo que privilegia a liderança e seus atributos correlatos. Contudo, é nítida a preferência por analisar os aspectos moderadores e mediadores a partir da segurança psicológica (Agarwal et al., 2021; Liu et al., 2014; Kim et al., 2018; Men et al., 2020;

Potipiroon & Ford, 2021; Swain, 2018; Wang et al., 2018; Wang et al., 2021; Zaman & Abbasi, 2020). Um dos estudos buscou avaliar também os efeitos moderadores das recompensas da inovação (Wang et al., 2021).

Em casos excepcionais, relações causais foram ponderadas. No primeiro estudo, a segurança psicológica foi identificada como promotora da inovação (Carmeli et al., 2010), ao passo que é tomada por como consequência do tipo de liderança por Hu et al. (2018). Os efeitos da forma de liderar também foram analisados por Men et al. (2020), porém no tocante à transparência da comunicação. Um dos estudos (Rego et al., 2021) avaliou o aspecto preditivo da liderança humilde sobre a segurança psicológica e outro (Smeets et al., 2021) descreveu comportamentos específicos de liderança vinculados à aprendizagem e segurança psicológica.

### *Discussão*

Este estudo teve como objetivo mapear evidências científicas disponíveis sobre o impacto da liderança na segurança psicológica no contexto de trabalho organizacional. Os resultados demonstraram o papel crucial da liderança na segurança psicológica das equipes, que emergiu ora como antecedente ora como mediadora (Tummers & Bakker, 2021) de fenômenos como voz promotora ou proibitiva, compartilhamento ou ocultamento de conhecimento, criatividade e inovação, trabalho em equipe e aprendizagem com erros (Edmondson, 2014; Newton, 2017).

Em consonância com estudos anteriores sobre liderança (Fonseca et al., 2015; Turano & Cavazotte, 2016), identificou-se a multidisciplinaridade, diversidade e dimensão multifacetada do constructo, com proeminência da terceira onda de estudos e teorias de liderança (eg.: liderança transformacional, carismática, compartilhada, ética e LMX) (Dansereau et al., 2013; Lord et al., 2017). Os resultados demonstraram a amplitude do conceito e dos estudos, abordando tanto características de personalidade, comportamentos de liderança, processo de interação líder-liderado, quanto a relevância do contexto no processo de influência da liderança (Day & Antonakis, 2012).

Na maior parte dos estudos (94%) foram utilizados conceitos positivos de liderança (eg.: liderança transformacional, liderança ética, liderança carismática, liderança inclusiva), em detrimento de conceitos negativos (eg.: liderança abusiva), em consonância com Tummer e Bakker (2021) (94%). Quanto à natureza das pesquisas, os resultados reforçaram as tendências internacionais de estudos por meio de métodos quantitativos (Fonseca et al., 2015). Esta mesma tendência se observou quanto ao construto segurança psicológica, em consonância com os achados de Newman et al. (2017).

Independente da ênfase em alguma abordagem específica de liderança (eg.: Liderança Inclusiva, Liderança Transformacional, Liderança Ética, Liderança Humilde, Liderança Carismática, Liderança Compartilhada ou Liderança Abusiva), em características pessoais (eg.: humor), comportamentos (linguagem motivadora) ou qualidade de interação líder-liderado (eg.: cuidado recíproco), diferentes impactos da liderança na segurança psicológica foram identificados. Os resultados serão discutidos à luz desta diversidade teórica de liderança.

### **Liderança transformacional**

Em consonância com Tummer e Bakker (2021), a liderança transformacional foi a mais estudada. A teoria da liderança transformacional postula que o desempenho excepcional é criado por um senso de missão e novas formas de pensar e aprender, ativando os valores e identidades sociais dos seguidores (Lord et al., 2017). Composta por cinco dimensões (eg.: carisma, influência idealizada, motivação inspiracional, estimulação intelectual e consideração individualizada), centraliza atenção na motivação e desenvolvimento dos liderados (Turano & Cavazotte, 2016).

Os resultados de Kumako e Asumeng (2013) indicaram que líderes transformacionais são mais propensos a criar um clima de segurança psicológica, facilitando a disposição dos indivíduos se expressarem. Estudos anteriores corroboram estes achados, revelando que liderados buscam transcender seus interesses em prol de um bem maior, quando se deparam com comportamentos de liderança transformacional (Day & Antonakis, 2012; Fonseca et al., 2015), favorecendo estados motivacionais mais positivos (eg.: coesão e confiança da equipe) e desempenho superior (Lord et al., 2017).

Quando contribuem com a experiência de segurança psicológica de seus liderados, por meio de comportamentos de liderança transformacional, podem ampliar a geração de ideias e melhorar a performance criativa dos times (Kim et al., 2018). A equipe se sente mais segura em se envolver em comportamentos de aprendizagem e apresenta disposição para falar abertamente (Kumako & Asumeng, 2013). Isto significa poder compartilhar conhecimento tanto quanto preocupações, erros e ideias mal formulados (Edmondson, 2020).

Liderança transformacional, segurança psicológica e comportamentos de aprendizagem são essenciais para o crescimento organizacional sustentável. Ambientes organizacionais cada vez mais mutáveis e complexos, implicam em desafios e oportunidades, requerendo trabalho colaborativo, embora muitas vezes se mostre mais difícil interpessoalmente do que o previsto (Edmondson & Lei, 2014; Newman et al., 2017).



Evitar a incerteza ou estimular a conformidade revela-se insignificante como moderador na segurança psicológica. Porém o incentivo ao pensamento crítico e à aprendizagem experiencial apresentam-se como ações efetivas que a liderança pode estimular (Kumako & Asumeng, 2013; Zaman & Abbasi, 2020).

### **Liderança inclusiva**

A liderança inclusiva, manifestada pela abertura, acessibilidade e disponibilidade de um líder, relaciona-se positivamente com a segurança psicológica e favorece o envolvimento dos funcionários no trabalho criativo (Carmeli et al., 2010). Quando os líderes demonstram comportamentos inclusivos, a segurança psicológica dos funcionários se fortalece, estimulando o comportamento inovador (Wang et al., 2021), a aprendizagem a partir dos erros (Ye et al., 2019) e o desempenho (Edmondson & Lei, 2014). Errar faz parte do aprender. O ambiente seguro e clima de abertura permitem que as pessoas sejam elas mesmas, compartilhem preocupações e reportem erros rapidamente para que as ações corretivas sejam adotadas a tempo (Edmondson, 2020; Newman et al., 2017).

Se a qualidade das interações hierárquicas for permeada pelo cuidado humanizado, o contexto pode ser modificado, aliviando significativamente o medo e a ansiedade (Binyamin et al., 2018). Relacionamentos de alta qualidade entre líder e liderados promovem respeito mútuo, confiança e melhores resultados (Turano & Cavazotte, 2016). A liderança inclusiva não afeta apenas indiretamente o comportamento inovador dos funcionários por meio da segurança psicológica, mas também por meio da autoeficácia criativa (Wang et al., 2021).

Considerando a singularidade dos indivíduos, conhecer as necessidades individuais, mostrar respeito aos membros de sua equipe e aceitar as diferenças favorece a segurança psicológica. Atributos e/ou comportamento inclusivos como abertura, disponibilidade e acessibilidade, podem ser desenvolvidos em organizações, ou mesmo serem buscados como atributos de contratação (Ye et al., 2019).

Por outro lado, colaboradores reagem de formas distintas, de acordo com seu nível de aceitação frente à distância e/ou desigualdade de poder (Ye et al., 2019). As pessoas podem deixar de divulgar grandes ideias ou trazer notícias desagradáveis pelo instinto de autoproteção ou mesmo pelo medo de insultar algum superior hierárquico, reconhecendo intuitivamente uma assimetria de voz e optando defensivamente pelo silêncio (Edmondson, 2020).

A segurança psicológica pode ser usada para maximizar os benefícios da diversidade dentro de uma equipe, especialmente quando questões de poder como status ou gênero permeiam as práticas de gestores e colaboradores (Ramalho & Porto, 2021). Embora existam diferenças de poder nas organizações, que possam representar barreiras aos funcionários para assumir riscos interpessoais e buscar inovações, estas relações de cuidado podem ser mitigadas por meio de um clima psicologicamente mais seguro (Binyamin et al., 2018).

### **Liderança humilde**

Rego et al. (2021) estudou como a humildade opera na segurança psicológica. O construto é compreendido como um processo cocriado entre líder e liderados. A humildade expressa reflete a natureza interpessoal da humildade, composta por três componentes: (a) expressar a vontade de se avaliar sem exageros (positivos ou negativos); (b) expressar apreço pelas contribuições únicas de outros e respectivos pontos fortes e (c) expressar abertura a novas ideias e feedback.

Líderes que expressam humildade reconhecem de forma aberta suas próprias fraquezas e fragilidades, considerando as qualidades de outros como uma forma de complementação de suas capacidades. Ela prediz a segurança psicológica da equipe, sendo este relacionamento mais forte quando eles expressam humildade de forma consistente entre os membros da equipe (Rego et al., 2021).

Líderes humildes são mais apreciados e induzem uma maior sensação de segurança psicológica nos liderados (Swain, 2018). A segurança psicológica, por sua vez, media a relação entre a liderança humilde e a criatividade do seguidor, quando há compartilhamento de conhecimento (Wang et al., 2018). Em situações nas quais há pouco ou nenhum compartilhamento de conhecimento na equipe, os indivíduos são menos propensos a gerar novas ideias, mesmo com o estímulo de que é seguro falar e expressar novas ideias (Edmondson & Lei, 2014, Wang et al., 2018).

Considerando grupos de trabalho virtuais, a humildade do líder afeta positivamente a segurança psicológica e aumenta a simpatia pelo líder (Swain, 2018). No entanto, a segurança psicológica e a simpatia pelo líder apenas mediam a intenção de melhorar o fluxo de informações no grupo. Tal humildade propicia uma sensação de segurança psicológica nos membros do grupo e aumenta o apreço pelo líder, ambos impactando positivamente os comportamentos pretendidos quanto ao fluxo de informações em grupos virtuais. Por outro lado, não asseguram melhoria no fluxo de informações e no desempenho em equipes virtuais, pois isso depende da natureza da tarefa (Swain, 2018). Considerando-se a humildade uma virtude que pode ser aprendida e aprimorada, organizações

podem elaborar programas de treinamento e desenvolvimento que auxiliem líderes a entender a importância do desenvolvimento da humildade (Wang et al., 2018)

### **Liderança ética**

Líderes éticos demonstram condutas apropriadas por meio de suas ações e relacionamentos interpessoais. Exibem responsabilidade e cuidado ao se comunicarem, demonstrando preocupação e interesse genuíno pelas pessoas. Quando interagem com abertura, verdade e franqueza, promovem respeito mútuo e confiança interpessoal, tanto na relação com liderados, quanto entre os próprios membros da equipe (Men et al., 2020).

Nos achados de Hu et al. (2018), a liderança ética promoveu o comportamento de voz dos colaboradores tanto direta como indiretamente, por meio da qualidade das trocas sociais, fortalecendo a segurança psicológica e empoderamento psicológico. O comportamento de voz desempenhou um papel importante na melhoria da eficácia organizacional.

Funcionários usualmente recorrem à sua rede interpessoal imediata (eg.: líderes e colegas de trabalho) para avaliar o contexto e decidir o quão favorável é para eles se expressarem no trabalho. Quando se sentem livres de medos e preocupações sobre expressar suas opiniões, os custos percebidos de falar são minimizados e os benefícios da voz superam os custos (Liang, 2012). Para que a voz seja eficaz é necessária uma cultura do ouvir (Edmondson, 2020).

A liderança ética se relacionou negativamente à ocultação do conhecimento e, tal relação, foi mediada pela segurança psicológica (Men et al., 2020). O efeito da liderança ética na ocultação do conhecimento depende do clima de domínio técnico específico da equipe, ou seja, o quanto a equipe se percebe com alto nível de conhecimento sobre o assunto de interesse (Men et al., 2020). Por meio do ambiente acolhedor, membros se sentem psicologicamente seguros, admitem erros, expressam discordâncias e se engajam em discussões potencialmente conflitantes sobre alternativas (Binyamin et al., 2018).

O silêncio pode impactar a criatividade e o aprendizado, contaminar as interações sociais e prejudicar o bem-estar dos funcionários (Knoll & Redman, 2016). Quando há silêncio organizacional, problemas não são reportados, oportunidades de melhoria são perdidas e falhas trágicas podem vir a ocorrer (Edmondson, 2020). Se profissionais têm um senso de segurança e responsabilidade em relação à empresa, eles se identificarão pessoalmente com a organização e exibirão um comportamento que conduz ao desenvolvimento desta (Hu et al., 2018). O valor da

liderança ética sugere que líderes devem prestar mais atenção aos sentimentos e valores pessoais dos funcionários (Hu et al., 2018).

### **Liderança abusiva**

Discrepante dos demais achados, o estudo de Agarwal et al. (2021) foi o único a adotar um conceito de liderança negativa, em consonância com os achados de Tummers e Bakker (2021). Entretanto, existem várias maneiras pelas quais a liderança pode afetar negativamente os funcionários. Ao concentrar-se apenas nos aspectos positivos da liderança há risco de ignorar que pode ser prejudicial para os funcionários.

Liderança abusiva refere-se às percepções dos funcionários sobre a extensão em que seus líderes se envolvem na manifestação sustentada de comportamentos hostis (verbais e não verbais), excluindo o contato físico. Mediada pela segurança psicológica, pode estimular comportamentos de ocultação de conhecimento, fazendo com que os funcionários se sintam inseguros no trabalho. Entretanto, aqueles que apresentavam maior autoestima foram menos afetados do que aqueles que apresentavam comportamentos de co-ruminação (Agarwal et al., 2021).

Co-ruminar ou discutir excessivamente os problemas, com os amigos pode ter compensações de ajuste. Acredita-se que contribua tanto para o ajuste positivo da amizade quanto para o ajuste emocional problemático. A discussão excessiva de problemas é caracterizada pelo encorajamento mútuo da conversa sobre os problemas (eg.: remoer problemas, especular problemas e remoer afetos negativos) (Rose, 2007). No entanto, a liderança abusiva não tem o mesmo impacto nos indivíduos.

Considerando que a liderança abusiva implica em manifestação de comportamentos hostis, os achados de Agarwal et al. (2021) demonstraram que o abuso teve um impacto muito mais fraco nos funcionários com autoestima elevada do que aqueles que mais co-ruminavam. A relevância desta descoberta recomenda que organizações reconheçam o valor da segurança psicológica e estimulem a criação de um ambiente de trabalho que promova sensação de segurança e proteção para os funcionários, investimento em autoconfiança, autoconsciência e desenvolvimento de liderança (Agarwal et al., 2021).

### **Liderança carismática**

Líder carismático é percebido pelo seguidor como não convencional, assertivo, autoconfiante e capaz de liderar grandes mudanças (Fonseca et al., 2015). Geralmente desenvolve um vínculo emocional único com seus liderados, constituído em essência, por valores compartilhados (Turano &

Cavazotte, 2016). Projeta-se como exemplo e símbolo de humanidade, implicando na associação dos seguidores a sua visão (Dansereau et al., 2013).

As descobertas de Shao et al. (2017) sinalizam que a liderança carismática influencia o comportamento de compartilhamento de conhecimento dos indivíduos, por meio do efeito mediador do clima de segurança psicológica e da motivação intrínseca. Ela está positivamente associada ao clima de segurança psicológica, que por sua vez tem um impacto positivo na motivação intrínseca e na intenção de compartilhamento de conhecimento tácito.

Como as habilidades carismáticas auxiliam o engajamento dos liderados (Turano & Cavazotte, 2016), considerar o carisma como uma característica para escolha de líderes pode tornar-se relevante (Shao et al., 2017). Grande parte dos líderes carismáticos demonstram forte autoconfiança e convicção em seus próprios ideais e crenças, bem como alta necessidade de poder (Turano & Cavazotte, 2016). Neste sentido, os achados de Shao et al., (2017) reforçam que a liderança deve considerar a motivação intrínseca de seus liderados, prestar atenção ao seu estilo de liderança e influenciar sua equipe em detrimento do poder de sua posição, a fim de ganhar confiança e respeito entre os membros da equipe e facilitar um clima de segurança psicológica (Shao et al., 2017).

### **Liderança compartilhada**

A liderança compartilhada é um estilo de liderança emergente decorrente da distribuição da influência da liderança entre vários membros da equipe (Dansereau et al., 2013). Ocorre quando os papéis, responsabilidades ou funções de liderança são compartilhados entre os membros da equipe, ao invés de serem assumidos por um único líder (Liu et al., 2014).

Na liderança compartilhada diferentes indivíduos desempenham papéis de líder e liderado em diferentes momentos, compartilham conhecimento e influência ao longo do tempo e lideram uns aos outros para a realização de metas (Lord et al., 2017). Ela afeta o aprendizado dentro da equipe, criando um ambiente psicologicamente seguro para incentivar a equipe a buscar novas informações e conhecimento (Liu et al., 2014).

Essa forma de liderança apresentou relação positiva tanto com aprendizagem individual quanto grupal, sendo mediada pela segurança psicológica da equipe (Liu et al., 2014). Este achado mostrou-se relevante para a geração de um padrão de aprendizado compartilhado em nível de equipe por promover interações frequentes, troca de informações e conhecimento entre os membros da equipe. Especificamente, descobriu-se que a liderança compartilhada estava mais positivamente relacionada aos comportamentos de aprendizagem (individual e grupal), por meio da segurança

psicológica da equipe quando os membros do time percebiam alta variedade de trabalho (Liu et al., 2014).

Num mundo em constante mudança, organizações tem explorado cada vez mais novas formas de estruturar como as pessoas trabalham e interagem. Novos modelos, como a holocracia (sistema de autoridade distribuída), têm sido testados em contraste com as estruturas hierárquicas tradicionais ainda evidentes na maioria das organizações (Lord et al., 2017). Por outro lado, a liderança compartilhada é um construto originado e desenvolvido nas culturas ocidentais, e ainda não está claro se a liderança compartilhada também pode desempenhar um papel importante em ambientes culturais orientais (Liu et al., 2014).

### **Comportamentos de liderança**

Três estudos (Mayfield & Mayfield, 2021; Potipiroon & Ford, 2021; Smeets et al., 2021), não se basearam numa definição específica de liderança. Potipiroon e Ford (2021) examinaram a influência do humor do líder na voz do funcionário. Os autores definiram humor como uma forma de comunicação humana que ajuda a aumentar a intimidade e a compreensão, ao mesmo tempo que reduz as tensões entre os indivíduos. Suas descobertas sinalizaram que o humor do líder pode influenciar os comportamentos de voz do funcionário por meio do papel mediador da segurança psicológica.

Quando há percepção de maior frequência de uso de humor pelo líder, liderados experimentam níveis mais elevados de segurança psicológica, que por sua vez os incentiva a se envolver em comportamentos de voz promotores e proibitivos (Potipiroon & Ford, 2021). Efeitos indiretos do humor do líder mostram-se mais fortes quando a equipe apresenta níveis mais baixos de humor.

Por outro lado, a influência do humor do líder mostra-se menor quando a equipe tem um nível de humor mais elevado, sinalizando que são construções distintas (humor do líder e humor da equipe) e que podem ter efeitos independentes e interativos nos resultados relacionados ao trabalho. Desta forma, a eficácia do comportamento de liderança depende em parte do contexto social em que ocorre (Potipiroon & Ford, 2021). Entretanto, quando o humor se configura como uma brincadeira de mau gosto, deixa de ser engraçado e torna-se necessário que a liderança estabeleça diretrizes claras de valores na cultura da organização (Edmondson, 2020).

Os estudos de Mayfield e Mayfield (2021) apresentaram o efeito da comunicação do líder e da autoliderança dos seguidores na segurança psicológica, identificando mecanismos causais (confiança na liderança, inclusão do líder e clareza de papéis) pelos quais esse relacionamento opera,

agregando as diferenças significativas desta relação nas amostras da Índia e dos EUA. A comunicação estudada (linguagem motivadora) entre líder-liderado abrangeu três fatores, sendo o primeiro a linguagem orientadora, que fornece direção (eg.: dissipa ambiguidades, viabiliza informações, articula contingências de recompensa, estabelece metas e fornece feedback), o segundo a linguagem empática, que estabelece relações emocionais com os liderados (eg.: elogios frente a sucessos e defesa de esforços) e por último a linguagem criadora de significado, que considera os objetivos individuais com a visão da organização (eg.: reconhecimento de contribuições únicas, compreensão da cultura). Em seus achados, a linguagem motivadora do líder e a autoliderança do seguidor influenciaram significativamente a segurança psicológica dos liderados, mediada pela confiança na liderança, inclusão do líder e clareza de papéis.

Já os achados de Smeets et al, (2021) sinalizaram que tolerar erros, demonstrar abertura, modelar falibilidade e estar fisicamente presente com a equipe são comportamentos de liderança que favorecem, direta ou indiretamente, por meio da segurança psicológica, o aprendizado da equipe. Líderes desempenham um papel fundamental em permitir que os profissionais aprendam com os erros (Edmondson & Lei, 2014), não só por meio da criação de um ambiente de trabalho psicologicamente seguro, mas também pela criação de oportunidades de aprendizagem individual e social com os erros (Newman et al., 2017).

A aprendizagem favorece a inovação. Se a liderança demonstra preocupação genuína com as necessidades de cada liderado e transmite uma sensação de cuidado, contribui com a promoção de comportamentos inovadores (Edmondson, 2020). O cuidado recíproco entre líder-liderado tem influência direta e indireta nos comportamentos inovadores, por meio do clima percebido de segurança psicológica participativa (Binyamin et al., 2018). Relacionamentos de qualidade relacionam-se positivamente com os resultados organizacionais (Turano & Cavazotte, 2016).

### ***Conclusões e recomendações***

Esta pesquisa teve como objetivo mapear evidências científicas disponíveis sobre o impacto da liderança na segurança psicológica no contexto de trabalho organizacional. Os resultados demonstraram que a liderança é um fator significativo de impacto na segurança psicológica das equipes nos ambientes de trabalho, mediando ou moderando fenômenos como voz promotora ou proibitiva, compartilhamento ou ocultamento de conhecimento, criatividade e inovação, trabalho em equipe e aprendizagem a partir de erros.

Dada a relevância de sua influência, líderes devem estar dispostos a assumir o desafio de eliminar o medo organizacional e apoiar recursos para o aprendizado, inovação e crescimento

organizacional. Por outro lado, a cultura corporativa e o ambiente organizacional moldam comportamentos, sendo fundamental que a segurança psicológica permeie todo o ecossistema, evitando que as pessoas fiquem paralisadas pelo medo interpessoal. Segurança psicológica implica em franqueza, discordância positiva e troca de ideias. Isto significa predisposição para se envolver em conflitos positivos, aprender a partir de erros e com outros pontos de vista, criar, inovar e prevenir falhas evitáveis.

Dada a tendência de método quantitativo de pesquisas, recomenda-se recursos alternativos em trabalhos futuros para obter uma compreensão mais abrangente de como a liderança impacta a segurança psicológica de suas equipes em contextos organizacionais. Da mesma forma, recomenda-se ampliação deste estudo para outros contextos, como por exemplo América Latina, continente não representado neste trabalho. Uma possível limitação pode ter sido a escolha dos descritores de pesquisa, recomendando-se novos estudos com outras palavras-chave, e delineamento de estudos transculturais.

Líderes traduzem demandas organizacionais e reforçam os comportamentos dos liderados de modo a criar diferentes graus de apoio e abertura, permitindo (ou não) que a equipe experiencie novas técnicas, expresse suas opiniões ou mesmo vivencie fracassos sem medo das consequências. Com o contexto volátil e ambíguo do século XXI, lidar com mudanças e vivenciar incertezas passa a ser parte constante da vida dos indivíduos, implicando muitas vezes em insegurança, angústias e ansiedade. Investir e assegurar segurança psicológica em contextos organizacionais, tanto por meio de políticas e práticas organizacionais quanto por meio das relações diádicas ou intergrupais torna-se um fator relevante tanto para o bem-estar do funcionário quanto para o engajamento organizacional.



## ESTUDO 2: RELAÇÃO ENTRE SEGURANÇA PSICOLÓGICA, LIDERANÇA E VÍNCULOS COM TRABALHO

O modelo JD-R apresenta uma abordagem integradora das perspectivas motivacionais e de estresse no trabalho. Explica como as demandas e recursos do trabalho influenciam o desempenho no trabalho por meio do bem-estar dos funcionários, abrangendo tanto engajamento quanto esgotamento no trabalho (Bakker & Demerouti 2017). No modelo, demandas de trabalho são caracterizadas como exigências físicas, psicológicas, sociais e organizacionais cuja resolução resulta em esforço físico, cognitivo ou emocional (eg.: sobrecarga de trabalho, conflito de papéis, ambiente físico favorável dentre outros). Já recursos de trabalho representam aspectos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho (eg.: autonomia, suporte social, controle do trabalho, liderança, significância da atividade e *feedback* de desempenho) que são utilizados para o alcance de resultados, para a redução de custos fisiológicos ou psicológicos associados às demandas de trabalho ou para estímulo ao crescimento, aprendizagem e desenvolvimento pessoal (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001).

A essência do modelo integra dois processos psicológicos básicos, sendo o primeiro um processo de estresse desencadeado por demandas excessivas de trabalho, que podem implicar em desfechos negativos como *burnout*, absenteísmo por doença, baixo desempenho e baixo comprometimento organizacional. O segundo processo psicológico é um processo motivacional, desencadeado por recursos abundantes no trabalho, podendo implicar, por meio do engajamento, desfechos positivos como comprometimento organizacional, intenção de permanência e desempenho superior no trabalho (Bakker et al., 2023; Bakker & Demerouti, 2017; Bakker et al., 2014; Schaufeli, 2017).

No modelo JD-R, a liderança tradicionalmente é considerada como um recurso de trabalho (Bakker & Demerouti, 2007). Entretanto, Schaufeli (2015) propõe que ela seja considerada como um elemento independente em decorrência de sua capacidade de alterar as demandas e os recursos do trabalho, fornecendo por exemplo apoio, *feedback*, autonomia, confiança e justiça. Por outro lado, também pode elevar as demandas de trabalho ampliando exigências e carga de trabalho, ou mesmo não oferecendo nenhum suporte (Decuyper & Schaufeli, 2020; Rahmadani et al., 2019). Desta forma, ela é responsável em grande parte pelo equilíbrio entre as demandas e recursos de trabalho de sua equipe, assegurando que liderados permaneçam saudáveis, motivados e produtivos (Rahmadani et al., 2020).

Schaufeli (2015) integrou o papel da liderança ao modelo J-DR em decorrência de sua influência e atuação na prevenção do esgotamento e promoção do engajamento das equipes,

considerando que a liderança não é um mero recurso (Tuin et al., 2020), mas sim um antecedente específico de engajamento no trabalho (Rahmadani et al., 2020). No modelo proposto o autor propõe o construto Liderança Engajadora (LE) que se concentra em comportamentos que promovem o bem-estar e engajamento no trabalho, por meio da satisfação das necessidades psicológicas básicas dos trabalhadores de autonomia, competência, relacionamento e propósito (Rahmadani et.al, 2019; Rahmadani et al, 2020; Robijn et al, 2020). Ao fortalecer, conectar, empoderar (facilitar) e inspirar liderados, as necessidades psicológicas básicas dos funcionários de crescimento, conexão, autonomia e significado são respectivamente satisfeitas implicando no aumento de seu engajamento no trabalho (Schaufeli, 2021). Desta forma, a LE tem um efeito indireto sobre o engajamento, por meio de demandas e recursos de trabalho.

Por outro lado, Schaufeli (2015) identificou uma relação direta da LE com resultados organizacionais, como comprometimento organizacional, empregabilidade e desempenho. Da mesma forma, a literatura também indica efeitos positivos da liderança no comprometimento organizacional, nos seus mais diversos modelos explicativos, dada à sua capacidade de estimular, nos liderados, o estabelecimento de vínculos com a organização (Moscon & Bastos, 2018).

O engajamento é definido como um estado mental positivo, gratificante e relacionado ao trabalho, composto por três dimensões: vigor, dedicação e absorção (Schaufeli & Bakker, 2004), sendo: (a) vigor: caracterizado por altos níveis de energia e resiliência mental durante a atividade laboral, disposição para investir esforço no trabalho e persistência, mesmo diante de dificuldades; (b) dedicação: caracterizada por um senso de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e forte envolvimento com o trabalho e (c) absorção: caracterizada pela concentração e felicidade no trabalho, na qual o indivíduo tem a sensação que o tempo passa rapidamente (Bakker et al., 2023; Schaufeli & Bakker, 2004).

Já comprometimento é um vínculo unidimensional de base afetiva que liga o indivíduo à organização em função do compartilhamento de valores e objetivos, relacionando-se positivamente com resultados desejáveis pela organização (e.g., satisfação com o trabalho, produtividade) e negativamente com resultados indesejáveis (e.g., absenteísmo, turnover, estresse e conflito trabalho-família) (Bastos & Aguiar, 2015). Embora não haja uma definição única para o comprometimento organizacional, o conceito utilizado neste estudo considera um vínculo unidimensional afetivo, compreendido como um estado ou vínculo psicológico positivo que caracteriza a relação do indivíduo com sua organização (Bastos & Aguiar, 2015; Klein, 2016).

Considerando a evolução dos estudos com o construto liderança engajadora, observa-se uma lacuna quanto ao efeito direto no engajamento. Uma possível explicação para este efeito direto foi hipotetizado pelo contágio emocional, no qual líderes influenciam diretamente o engajamento no trabalho dos liderados por meio da interação social com os mesmos (Rahmadani et al., 2019; Schaufeli, 2021). Desta forma, a primeira hipótese deste estudo se constitui:

H1: A liderança engajadora (LE) será preditora positiva do comprometimento (CO) e engajamento no trabalho (ET).

Num contexto hospitalar funcionários de linha de frente enfrentam cotidianamente fortes demandas emocionais por lidarem com consequências de vida e morte (Edmondson, 2020). Eles trabalham de forma interdependente, dentro de um contexto de trabalho altamente complexo e dinâmico para prestar assistência segura e garantir cuidados de alta qualidade aos pacientes (O'Donovan & Mcauliffe, 2020).

Neste ambiente a natureza da interface entre os profissionais é complexa em função da interação entre diversos atores. As equipes são multidisciplinares, há alto nível de especialização de conhecimentos e interdependência de papéis, implicando em desafios de comunicação como lidar com divergência de opiniões e tomar decisões de modo colaborativo (Edmondson, 1999). Desta forma, torna-se crucial promover um ambiente psicologicamente seguro no qual é possível haver discussões produtivas, permitindo a prevenção precoce de problemas e a realização de objetivos compartilhados, reduzindo a propensão dos profissionais se concentrarem na autoproteção (Nembhard & Edmondson, 2011).

Promover um ambiente psicologicamente seguro, além da minimização de más práticas e/ou erros assistenciais, favorece a redução do estresse relacionado ao trabalho, comportamento de voz, melhoria do bem estar, comprometimento organizacional e aprendizagem dos profissionais (Edmondson, 1999; Grailey et al., 2021; Ramalho & Porto, 2021). A segurança psicológica viabiliza que indivíduos expressem opiniões, se engajem de forma construtiva em conflitos ou confrontos, permitindo a manifestação de ideias e a aprendizagem por meio de diferentes pontos de vista (Edmondson, 2020).

Em seus estudos, Edmondson (1999) definiu segurança psicológica como uma crença compartilhada de que a equipe está segura para assumir riscos interpessoais. Refere-se à experiência de sentir-se capaz de se expressar com ideias, perguntas ou preocupações sem receio de represálias ou julgamentos. Desde suas raízes, a segurança psicológica trata fundamentalmente da redução do risco interpessoal vinculado à incerteza e a mudança (Edmondson & Bransby, 2023; Schein & Bennis 1965).

Revisões sistemáticas de literatura sobre segurança psicológica têm demonstrado que liderança de apoio, práticas organizacionais, dinâmica grupal, redes de relacionamento e diferenças individuais são antecedentes de segurança psicológica (Edmondson e Bransby, 2023; Frazier et al., 2017; Kahn, 1990; Newman et al., 2017). Esses resultados também são corroborados em contextos de saúde, destacando como principais antecedentes: (a) a cultura organizacional focada na segurança do paciente, melhoria contínua e orientação de aprendizagem, (b) a liderança inclusiva, íntegra e orientada para mudança, (c) o suporte em todas as dimensões (organizacional, liderança e equipe), (d) a dinâmica grupal de confiança e familiaridade entre os líderes e liderados, e (e) características individuais como gênero, personalidade, status e responsabilidade profissional (O'Donovan & Mcauliffe, 2020).

Os achados do estudo 1 desta tese demonstram que a liderança exerce uma influência significativa na promoção da segurança psicológica, moderando ou mediando diversos desfechos. Os resultados indicam que todos os diferentes estilos de liderança positivos investigados, como liderança inclusiva (Carmeli et al., 2010; Mayfield & Mayfield, 2021; Wang et al., 2021; Ye et al., 2019), liderança compartilhada (Liu et al., 2014), liderança ética (Hu et al., 2018; Men et al., 2020), liderança transformacional (Kim et al., 2018; Kumako & Asumeng, 2013; Zaman & Abbasi, 2020) e liderança humilde (Rego et al., 2021; Swain, 2018; Wang et al., 2018) estão positivamente relacionados à segurança psicológica, aprendizagem, comunicação e inovação. Da mesma forma, revisões de literatura também sinalizam que a segurança psicológica parece moderar outras relações antecedentes-resultado (Newman et al., 2017). Desta forma hipotetiza-se que:

H2: A segurança psicológica (SP) será mediadora da relação preditiva entre liderança engajadora (LE) e comprometimento (CO) e engajamento no trabalho (ET).

## **Objetivo**

O principal objetivo deste estudo foi investigar a relação entre a liderança engajadora, o recurso segurança psicológica e os vínculos de comprometimento e engajamento no trabalho de profissionais da saúde de um Hospital.

## **Método**

### ***Participantes***

Foram convidados a participar da pesquisa todos os trabalhadores maiores de 18 anos de um Hospital do interior de São Paulo. Da amostra potencial de aproximadamente 750 profissionais,

dentre contratados via regime CLT (550) e autônomos ou prestadores de serviço (200), participaram deste estudo 203 adultos sendo a maioria do sexo feminino (n = 172; 84,73%) com idade entre 20 a 61 anos (M = 37,8; DP = 9,89). A maioria dos participantes era casado(a) ou com união estável (n = 121; 59,61%) ou solteiro(a) (n = 63; 31,03%). Quanto à escolaridade, a maioria tinha especialização completa (n = 58; 28,57%), Ensino Médio completo (n = 46; 22,66%), Ensino Superior completo (n = 45; 22,17%) ou Ensino Superior incompleto (n = 34; 16,75%). A maioria dos participantes exerciam funções assistenciais (n = 99; 48,77%), seguida de equipe de apoio (n = 71; 34,98%) e gestão (n = 33; 16,26%).

Quanto ao tempo de trabalho no emprego atual 54 (26,60%) estavam trabalhando há menos de seis meses no hospital, 37 (18,23%), de seis meses a um ano, 43 (21,18%) de um ano a dois anos, 15 (7,39%) de dois anos a três anos e 54 (26,60%) há mais de três anos. Do total de respondentes, 57 (28,08%) exerciam mais de uma atividade remunerada. Sobre a carga horária trabalhada 60 (29,56%) empregados declararam trabalhar entre cinco e 20 horas semanais, 89 (43,84%) entre 20 e 40 horas, 41 (20,20%) entre 40 e 60 horas e 13 (6,40%) mais de 60 horas. Sobre o turno, a maioria trabalhava no turno diurno (n = 157; 77,34%), 32 no turno noturno (15,76%) e 14 em ambos os turnos (6,90%). Por fim, sobre o regime de trabalho, a maioria dos participantes era contratada em regime CLT (n = 194; 95,57%), oito como autônomos (3,94%) e um declarou ser trabalhador de empresa terceirizada.

### ***Instrumentos e materiais***

#### ***Questionário Sociodemográfico Ocupacional (Anexo 1)***

Questionário desenvolvido para esta pesquisa, com o objetivo de coletar informações e caracterizar os participantes quanto à idade, sexo, escolaridade, tipos de ocupação e tempo de empresa.

#### ***Escala de segurança psicológica em equipe (Anexo 2)***

Foi utilizada a escala de segurança psicológica adaptada e validada por Ramalho et al (2021) para aplicação no contexto brasileiro, sob orientação da autora da escala original (Edmondson, 1999). É uma escala composta por 6 itens, respondidos a partir de uma escala *likert* de cinco pontos, variando de 1 (totalmente falso) a 5 (totalmente verdadeiro). A versão brasileira apresentou bons índices de ajuste na estrutura unifatorial (CFI = 0,995, TLI = 0,992; RMSEA = 0,07), com um alfa de Cronbach de  $\alpha=0,84$ . A aprovação do instrumento foi realizada pelas autoras, conforme Anexo 2.

#### ***Escala de liderança engajadora (Anexo 4)***

Foi utilizada a Escala de liderança engajadora adaptada e validada por Vazquez et al. (2019) para aplicação no contexto brasileiro para fins de pesquisa, sob orientação do autor da escala original

(Schaufeli, 2015). É uma escala composta por 12 itens e quatro dimensões, respondidos a partir de uma escala Likert de cinco pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). São apresentados comportamentos de liderança que contemplam as quatro dimensões de liderança engajadora: fortalecimento, conexão, empoderamento e inspiração. O índice de confiabilidade alfa de Cronbach da escala total variou de  $\alpha=0,86$  (amostra indonésia) a  $\alpha=0,95$  (amostra russa). Em função do instrumento não estar publicado, a utilização do instrumento validado para o Brasil foi autorizada pelos autores, mediante compromisso de utilização exclusiva para fins de pesquisa e compartilhamento de resultados com o consórcio internacional. Este compromisso foi formalizado mediante envio de e-mail, conforme Anexo 5.

#### ***Medida de comprometimento organizacional – versão reduzida (Anexo 6)***

Foi utilizada a medida de comprometimento organizacional, versão reduzida, desenvolvida por Bastos e Aguiar (2015) para aplicação no contexto brasileiro. A versão inicial da escala foi composta por itens originalmente presentes nas escalas de Meyer e Allen (1990), Mowday e colaboradores (1982), Rego (2003) e Medeiros (2003). É composta por 7 itens, respondidos por meio de uma escala tipo *likert* de seis pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 6 (concordo totalmente). A escala é unifatorial e apresenta índices de adequação satisfatórios de estrutura (CFI = 0,957; GFI = 0,965; AGFI = 0,930; RMSEA = 0,089), com um alfa de Cronbach de 0,861.

#### ***Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho (Anexo 7)***

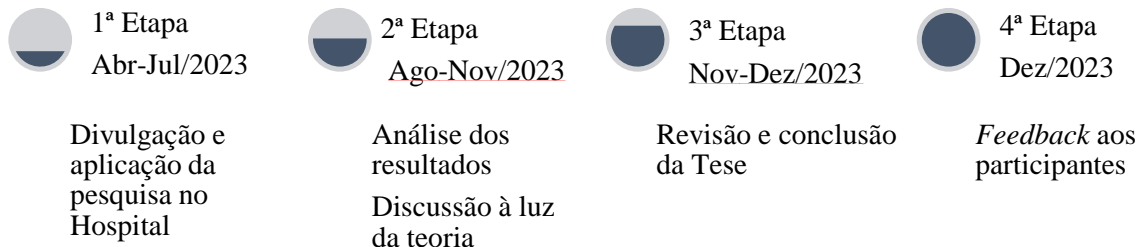
Foi utilizada a Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho (UWES-9), de Schaufeli et al. (2006) e adaptada para o Brasil por Vazquez et al. (2015) (UEWS-17) e Ferreira et al. (2016) (UEWS-9). A versão reduzida da escala é composta por 9 itens, respondidos em uma escala do tipo *likert* de cinco pontos, variando de 0 (nunca) a 5 (sempre). A escala é unifatorial e apresenta índices de adequação satisfatórios de estrutura (CFI <0,01; GFI=0,875; RMSEA=0,135), com um alfa de Cronbach de 0,93 (Ferreira et al.; 2016).

#### ***Procedimentos éticos do estudo 2***

O estudo 2 foi iniciado no início de abril de 2023, após aprovações do Comitê de Ética em Pesquisa Com Seres Humanos da PUC-Campinas e da Comissão de Ensino e Pesquisa da Instituição Estudada, sendo concluída em dezembro de 2023. A pesquisa foi implementada em 4 etapas, conforme Figura 3:

### Figura 3

*Etapas do estudo :*



Etapa 1 - Aprovações: a pesquisadora submeteu previamente o projeto de pesquisa para a Comissão de Ensino e Pesquisa da Instituição, que após analisá-lo emitiu parecer favorável provisório vinculado à aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa Com Seres Humanos da PUC-Campinas. Após aprovação do CEP da PUC-Campinas (CAE 67115623.8.0000.5481), o projeto foi reapresentado ao Hospital que forneceu um parecer final de aprovação.

Etapa 2 - Divulgação e aplicação da pesquisa: a pesquisa foi divulgada na instituição por meio de canais institucionais do Hospital (*WhatsApp* corporativo, quadros de aviso e *displays* em mesas do restaurante e distribuição de panfletos aos profissionais), conforme Anexo 8. Reforço de comunicação foi realizado por meio de e-mail para líderes e comissão de ensino e pesquisa do HSUS. A pesquisadora também realizou orientações presenciais aos potenciais participantes esclarecendo os objetivos e cuidados éticos que envolvem a pesquisa, conforme Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Anexo 9).

Etapa 3 - Análise e discussão de resultados: a análise dos resultados foi iniciada quando se obteve a quantidade mínima esperada de 200 respondentes. O processo de análise de dados está detalhado na próxima sessão, bem como a discussão dos achados.

Etapa 4 - *Feedback* dos resultados para os participantes: dos 203 respondentes, 47 disponibilizaram o e-mail indicando interesse em receber os resultados da pesquisa. Foram enviados resultados globais.

## **Análise dos dados**

Inicialmente foram realizadas estatísticas descritivas a fim de caracterizar a amostra e descrever as variáveis. Em seguida, foi realizada uma Análise de Variância (ANOVA) com prova *post-hoc* de Tukey para comparar os níveis de liderança engajadora, segurança psicológica, comprometimento e engajamento com o trabalho dos grupos formados pelo cargo que ocupavam no HSUS (e.g., equipe assistencial, equipe de apoio e gestores). A estatística *d* de Cohen foi utilizada para analisar o tamanho do efeito das diferenças na prova *post-hoc*. Segundo Cohen (1992) *d* entre 0,20 e 0,49 são pequenos, *d* entre 0,50 e 0,79 são médios e *d* igual ou acima de 0,80 são grandes. A consistência interna das variáveis foi analisada por meio do coeficiente  $\hat{\Omega}$  de McDonalds. Foram realizadas correlações de Pearson entre as variáveis de liderança engajadora, segurança psicológica, comprometimento e engajamento com o trabalho.

As magnitudes das correlações foram interpretadas seguindo Cohen (1992) que estipula que correlações entre 0,10 e 0,29 são fracas, entre 0,30 e 0,49 são moderadas e igual ou acima de 0,50 são fortes. Na sequência foi conduzida uma Modelagem de Equações Estruturais para investigar o modelo preditivo da segurança psicológica na relação preditiva da liderança engajadora sobre comprometimento e engajamento no trabalho. Para isso, o modelo foi testado em dois passos: (a) liderança engajadora predizendo comprometimento e engajamento no trabalho; (b) liderança engajadora predizendo segurança psicológica, comprometimento e engajamento no trabalho, e segurança psicológica predizendo comprometimento e engajamento no trabalho. As variáveis latentes do modelo foram estimadas utilizando o estimador Diagonally Weighted Least Squares (DWLS). Todos os resultados foram analisados utilizando os softwares R e JASP.

## **Resultados**

Foram realizadas ANOVAs visando identificar se haveria diferenças na percepção de liderança engajadora, segurança psicológica, comprometimento e engajamento com o trabalho, a depender do cargo que a pessoa ocupava no HSUS. As variáveis liderança engajadora ( $F = 0,585$ ;  $p = 0,56$ ), comprometimento ( $F = 0,353$ ;  $p = 0,70$ ) e engajamento com o trabalho ( $F = 0,460$ ;  $p = 0,63$ ) não apresentaram diferenças significativas. Os resultados da comparação dos níveis de segurança psicológica nos grupos de cargos de trabalho estão descritos na Tabela 4 a seguir.



**Tabela 4**

*ANOVA e post-hoc da segurança psicológica em relação ao cargo ocupado*

	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	Comparação	<i>p</i> <sub>Tukey</sub>	<i>d</i>
Equipe assistencial	99	3,31	0,84			Equipe de apoio	0,01	0,46
Equipe de apoio	71	3,70	0,85	4,91	<0,01	Gestores	0,14	0,39
Gestores	33	3,64	0,91			Equipe de apoio	0,93	0,07

Nota-se, na Tabela 4, que a segurança psicológica apresentou diferenças significativas na comparação entre os grupos formados pelos cargos dos empregados. A segurança psicológica foi mais pontada pelos participantes que exerciam cargos de equipe de apoio e gestores, que se diferenciaram daqueles que exerciam cargos de equipe assistencial, com tamanhos de efeito pequeno. Em seguida, na Tabela 5, são apresentadas as correlações entre liderança engajadora, segurança psicológica, comprometimento e engajamento com o trabalho.

**Tabela 5**

*Correlações entre liderança engajadora, segurança psicológica, comprometimento e engajamento com o trabalho*

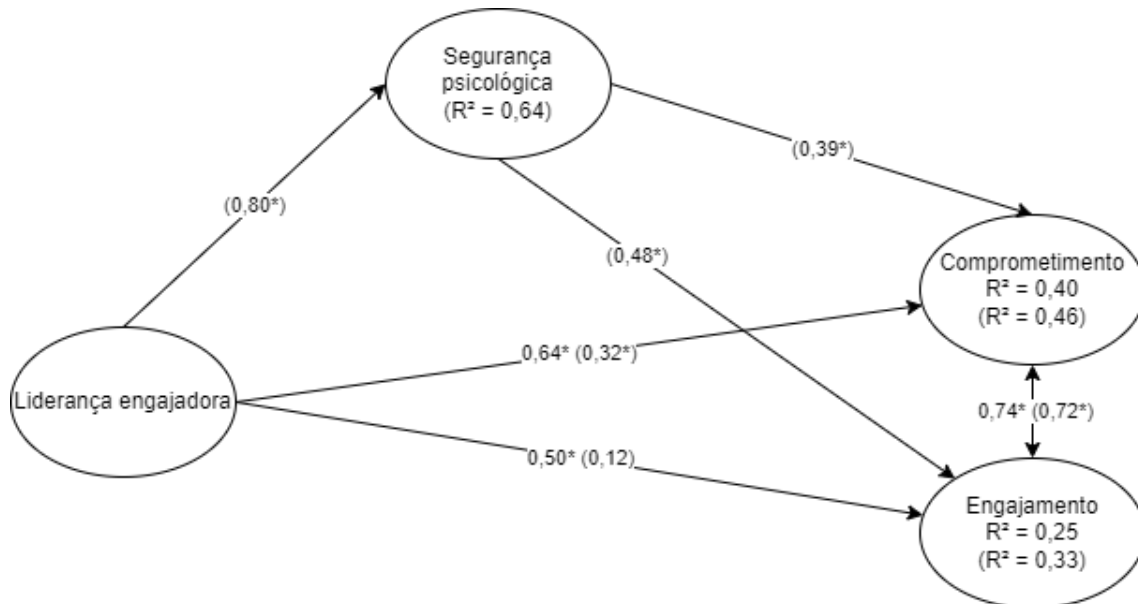
	M(DP)	1	2	3	4
1. Liderança	3,48(1,03)	(0,96)			
2. Segurança	3,50(0,87)	0,67**	(0,73)		
3. Comprometimento	4,59(0,97)	0,53**	0,47**	(0,90)	
4. Engajamento	4,33(0,70)	0,45**	0,41**	0,74**	(0,92)

Nota. \*\*:  $p < 0,01$ . Nas diagonais estão os Ômegas das variáveis.

Nota-se, na Tabela 5, que as correlações entre liderança engajadora, segurança psicológica, comprometimento e engajamento com o trabalho foram significativas, positivas e com magnitudes variando de moderadas a fortes. A seguir, na Figura 4, é apresentado o modelo mediador da segurança psicológica na relação preditiva da liderança engajadora sobre comprometimento e engajamento com o trabalho.

**Figura 4**

*Modelo mediador da segurança psicológica na relação preditiva da liderança engajadora sobre comprometimento e engajamento com o trabalho*



Nota. \*:  $p < 0,05$ ; \*\*:  $p < 0,01$ . Fora dos parênteses estão os resultados do passo 1 (liderança engajadora predizendo comprometimento e engajamento no trabalho). Entre parênteses estão os resultados do passo 2 (liderança engajadora predizendo segurança psicológica, comprometimento e engajamento no trabalho, e segurança psicológica predizendo comprometimento e engajamento no trabalho).

Nota-se, na Figura 4, que no passo 1 a liderança engajadora foi preditora significativa e positiva do comprometimento e engajamento com o trabalho, explicando 40% e 25% da variância dessas duas variáveis, respectivamente. No passo 2, quando é inserida a variável segurança psicológica como mediadora nessa relação, é observado um aumento da variância explicada de comprometimento (46%) e engajamento com o trabalho (33%). Além disso, é possível notar que liderança engajadora é preditora significativa e positiva de segurança psicológica, explicando 64% da variância desta variável. Além disso, a segurança psicológica demonstrou explicar significativamente e positivamente o comprometimento e o engajamento com o trabalho. É possível notar que a predição (i.e., beta) da liderança engajadora sobre comprometimento e engajamento com o trabalho diminuiu com a inclusão da segurança psicológica no modelo, a ponto de deixar de ser significativa a predição de engajamento. Por fim, foi visto que o efeito indireto da liderança engajadora sobre o comprometimento (beta = 0,31;  $p = 0,01$ ) e o engajamento com o trabalho (beta = 0,38;  $p = 0,01$ ) foi significativo e positivo. Esse resultado indica que liderança prediz o comprometimento e engajamento dos funcionários quando também há uma maior percepção de segurança psicológica.

## Discussão

O principal objetivo deste estudo foi investigar a relação entre liderança engajadora, segurança psicológica e os processos motivacionais de comprometimento e engajamento no trabalho de profissionais da saúde em um Hospital de referência à saúde pública. É possível notar (vide Tabela 4) similaridade de percepções quanto aos comportamentos de liderança engajadora, comprometimento e engajamento com o trabalho entre as diferentes categorias profissionais (liderança, equipes assistenciais e equipes de apoio). Por outro lado, houve diferença significativa quanto ao nível de segurança psicológica percebido, sendo menor nas equipes assistenciais (médicos, enfermeiros, técnicos e auxiliares de enfermagem, equipe multiprofissional), seguida pela equipe de liderança (gestores, coordenadores, supervisores e líderes de equipe) e equipes de apoio à assistência (demais funções) respectivamente.

Interessante notar que a questão referente a “ser completamente seguro assumir riscos na equipe” obteve menor média de avaliação ( $M=1,90$ ) do construto segurança psicológica, sendo a categoria profissional equipe assistencial a que apresentou menor resultado ( $M=1,55$ ). Provavelmente este achado possa ter sido influenciado pela compreensão do termo “risco” como riscos assistenciais, que é evitado no cuidado e segurança ao paciente. Como a categoria assistencial interage diretamente na assistência do paciente, esta relação implica em responsabilidade direta frente ao benefício (ou não) para o mesmo.

O nível de complexidade de um paciente na UTI ou leito cirúrgico por exemplo, requer elevada especialização no cuidado e usualmente implica em estresse para os profissionais assistenciais em decorrência dos riscos associados. Quando os processos falham a vida humana fica em risco, implicando numa aversão compreensível ao risco que pode inibir os profissionais de se envolverem numa incerteza (Nembhard & Edmondson, 2006).

A literatura já demonstra que a cultura organizacional em ambientes de saúde é frequentemente caracterizada como psicologicamente insegura para os profissionais falarem abertamente sobre erros, eventos adversos ou comportamento não profissional de colegas ou supervisores (Malik et al., 2021). A menor percepção de segurança psicológica pelas equipes assistenciais corrobora outros estudos em contextos de saúde, nos quais as equipes assistenciais usualmente atuam dentro de uma hierarquia bem estabelecida, com menor liberdade, autonomia de expressão e ação que profissionais em posições de maior poder organizacional (Grailey et al., 2021).

A dinâmica de atuação dentro destas equipes no contexto estudado envolve interações recíprocas e contínuas de profissionais com conhecimentos especializados e multidisciplinares. A

necessidade de comunicação, interação e sinergia entre os membros precisa ser integrada para assegurar a entrega de qualidade e segurança no cuidado ao paciente, seja para realização de procedimentos cirúrgicos, ambulatoriais ou mesmo exames de especialidades. A tendência cada vez maior de aumento do conhecimento, especialização técnica, interdependência profissional e utilização de novas tecnologias requer, invariavelmente, diferentes pontos de vista que precisam ser combinados nos processos cotidianos de cuidado ao paciente (Nembhard & Edmondson, 2006).

Por outro lado, se era esperado que profissionais com maior poder organizacional apresentassem maior percepção de segurança psicológica (Kahn, 1990; Nembhard & Edmondson, 2006, 2011; O'Donovan & Mcauliffe, 2020), os resultados desta pesquisa não corroboraram esta expectativa. A categoria liderança no HSUS, composta por profissionais que gerenciam recursos e lideram equipes, apresentou menor percepção de segurança psicológica que a equipe de apoio. Estes achados provavelmente são explicados pela mudança organizacional de lideranças em todos os níveis da organização, ocorrida durante a aplicação da pesquisa, pela menor familiaridade dos mesmos com o contexto (42% de líderes tinham menos de 2 anos na instituição) e pressão de atendimento às metas organizacionais de assistência e de Acreditação Hospitalar.

Se usualmente é esperado que a liderança, pelo nível de poder, status e autonomia apresente maior nível de segurança psicológica e promova um contexto psicologicamente seguro para equipe, provavelmente não conseguirá estabelecer este patamar se ela própria não se sentir segura. Sendo responsável pelo estabelecimento e comunicação da direção, alinhamento da equipe, gestão de recursos e demandas de trabalho para atingimento das metas, sofre maior pressão que os liderados (Bakker et al., 2014; Edmondson, 2020; McCall, 2010; Rocha & Messias, 2021).

Como a maior parte da liderança do contexto estudado era nova na posição e ocupava majoritariamente um nível intermediário na estrutura organizacional, este fator pode ter sido influenciador nos resultados. A transição para a liderança é imbuída de intensa carga emocional decorrente de dilemas, incertezas e implica em busca de sentido pessoal à suas vivências. Tornar-se líder é uma experiência repleta de sentimentos, muitas vezes antagônicos e sobrepostos, variando de orgulho e autorrealização, à angústia e ansiedade (Rocha & Messias, 2021).

A análise dos resultados pôde evidenciar que os comportamentos de liderança engajadora prediz positivamente tanto comprometimento quanto engajamento, confirmando a hipótese 1 e corroborando os estudos de Rahmadani, et al., (2020) e Schaufeli (2015). Estudos anteriores sinalizaram que estilos de liderança positivos (e.g., liderança transformacional, liderança servil, liderança autêntica e liderança ética) demonstram uma relação positiva e significativa com o

engajamento no trabalho, de forma direta ou por meio de mediadores (Decuyper & Schaufeli, 2020; Schaufeli, 2021) e com comprometimento afetivo no trabalho (Asif et al., 2019; Haoyan et al., 2023; Peixoto et al., 2015; Yuan et al., 2022).

A proposta original do construto liderança engajadora previa um impacto indireto da liderança, por meio de demandas e recursos no trabalho e da satisfação das necessidades psicológicas básicas no engajamento e bem-estar dos funcionários (Schaufeli, 2015). Entretanto, no contexto do HSUS também foi identificado um efeito direto (predição positiva e significativa – 25%) da liderança no engajamento dos participantes, corroborando estudos posteriores à apresentação do construto LE (Rahmadani, et al., 2020; Schaufeli, 2021).

Vale ressaltar que o modelo teórico proposto por Decuyper e Schaufeli (2020) propõe cinco caminhos pelos quais o comportamento positivo da liderança engajadora pode influenciar o engajamento. Destes cinco, dois caminhos indiretos foram explorados em pesquisas: o caminho "motivacional", por meio da satisfação das necessidades psicológicas básicas e o caminho "material", por meio da melhoria das características do trabalho. Porém os outros três caminhos diretos, o contágio emocional (via interpessoal afetiva), a troca social (via interpessoal cognitiva) e a modelagem de papel (via interpessoal comportamental) não foram explorados na mesma intensidade, sendo sugeridos como objetos de interesse para pesquisa pelos autores (Schaufeli, 2021).

Considerando estas lacunas e os resultados deste estudo, uma possível explicação do efeito direto da liderança engajadora no engajamento pode ser decorrente do contágio emocional, no qual líderes influenciam diretamente o engajamento no trabalho dos profissionais por meio da interação social com os liderados (Rahmadani et al., 2019; Schaufeli, 2021). Quanto à associação direta e positiva entre liderança engajadora e comprometimento, Schaufeli (2015) já havia identificado esta relação justificando que os comportamentos de inspiração, conexão e fortalecimento expressos pelos líderes engajadores apresentam um efeito significativo no comprometimento dos liderados.

Interessante notar que na meta-análise de Mazzetti e Schaufeli (2022), todos os recursos de trabalho foram positivamente associados ao engajamento no trabalho. Entretanto, das quatro categorias avaliadas: recursos sociais (e.g., apoio de colegas), recursos do trabalho (e.g., variedade de tarefas), recursos organizacionais (e.g., justiça organizacional) e recursos de desenvolvimento (e.g., perspectiva de carreira), estes últimos demonstraram uma relação mais forte com o engajamento no trabalho que os demais, sendo o apoio de colegas de trabalho o preditor mais fraco. Este fator provavelmente possa explicar a menor predição de liderança engajadora no engajamento que comprometimento afetivo.

Embora não se tenha identificado na literatura muitos estudos deste efeito direto entre o construto liderança engajadora com comprometimento afetivo, há evidências consistentes quanto à influência direta da liderança transformacional no comprometimento afetivo da equipe (Moscon & Bastos, 2018; Yuan et al., 2022). Outros estudos também indicam efeitos positivos da liderança (nos seus mais diversos modelos explicativos) dada à sua capacidade de estimular, nos liderados, o estabelecimento de vínculos com a organização que promovam adesão aos valores institucionais e envolvimento em atividades extra papel (Moscon & Bastos, 2018). Eles são elementos críticos do contexto de trabalho que podem influenciar a forma como os liderados percebem seu trabalho.

Tomados em conjunto, este estudo identificou que a liderança engajadora prediz positivamente tanto engajamento (25%) quanto comprometimento (40%), sendo um antecedente importante tanto para conexão profunda do indivíduo com sua atividade laboral (Orgambídez et al., 2020; Vazquez et al., 2015) quanto para a conexão afetiva com a organização (Peixoto et al., 2015). Considerando o contexto no qual 71% dos liderados (equipes de apoio e equipes assistenciais) tinham, no máximo dois anos de admissão, associado às constantes mudanças de liderança no HSUS, uma possível explicação para este resultado é a percepção de alinhamento de valores entre os profissionais com a identidade institucional (missão, visão e valores) e objetivos organizacionais (desafios estratégicos de qualidade e segurança de assistência) que foram estabelecidos e disseminados institucionalmente e por meio da liderança do ano anterior até o momento da realização da pesquisa, no 2º trimestre de 2023.

Vale ressaltar que o interesse pelo destino do HSUS ( $M=5,35$ ), bem como a referência do mesmo aos amigos como uma ótima instituição para se trabalhar ( $M=4,73$ ) foram os elementos de melhor avaliação dos participantes, sendo o primeiro de grande concordância entre os respondentes. Outros fatores que podem ter influenciado esta conexão com comprometimento afetivo são a natureza da instituição (SUS), vínculo de gestão e aprendizagem com uma Universidade, infraestrutura tecnológica e física adequadas. Observou-se também que o sentimento de orgulho com o trabalho foi um destaque entre os profissionais ( $M=4,70$ ), indicando forte conexão dos mesmos com sua atividade laboral.

Adicionalmente, este estudo demonstrou que a liderança engajadora é preditora significativa e positiva de segurança psicológica, explicando 64% da variância desta variável. Embora não tenham sido identificados estudos que analisem o papel preditor da liderança engajadora na segurança psicológica, foi possível verificar (vide revisão de escopo desta tese - capítulo 1) outros modelos de liderança que demonstram a importância desta relação implicando em diversos desfechos. Diferentes estilos de liderança, como liderança inclusiva (Carmeli et al., 2010; Mayfield & Mayfield, 2021;

Wang et al., 2021; Ye et al., 2019), liderança compartilhada (Liu et al., 2014), liderança ética (Hu et al., 2018; Men et al., 2020), liderança transformacional (Kim et al., 2018; Kumako & Asumeng, 2013; Zaman & Abbasi, 2020), liderança humilde (Rego et al., 2021; Swain, 2018; Wang et al., 2018) relacionam-se positivamente à segurança psicológica, bem como comportamentos, competências ou características específicas do líder (Mayfield & Mayfield, 2021; Shao et al., 2017).

A evolução dos estudos de segurança psicológica no campo do comportamento organizacional já demonstrou o papel positivo e significativo da liderança em seus diversos modelos para promoção (ou não) da segurança psicológica, tanto em nível individual, de equipe, quanto organizacional (Edmondson, 2020; Edmondson & Lei, 2014; Frazier et al., 2017; Newman et al., 2017; O'Donovan & Mcauliffe, 2020; Remtulla et al., 2021). Os resultados dessa pesquisa corroboram estes achados e contribuem para demonstrar o quanto uma liderança engajadora, que fortalece, conecta, empodera e inspira seus liderados, contribui positiva e significativamente com a formação da crença e capacidade da equipe de expressar ideias, perguntas ou preocupações sem riscos interpessoais (Edmondson & Bransby, 2023). Considerando os riscos inerentes a um hospital de referência, cirúrgico e de média complexidade, a construção de segurança psicológica torna-se fundamental para assegurar altos padrões de excelência e segurança assistencial, falhas evitáveis e aprendizado das equipes (Edmondson, 2020).

Quando é inserida a variável segurança psicológica como mediadora da relação entre liderança engajadora e os desfechos motivacionais de comprometimento e engajamento, é observado um aumento da variância de comprometimento e engajamento com o trabalho, indicando mediação da Liderança Engajadora com ambos construtos, corroborando a hipótese 2 e outras pesquisas (Edmondson & Bransby, 2023). Esses resultados indicam que Liderança Engajadora prediz o comprometimento e engajamento dos funcionários quando também há uma maior percepção de segurança psicológica.

Os resultados deste estudo fortalecem o modelo JD-R que prevê que todos os recursos de trabalho, neste caso segurança psicológica, estão positivamente relacionados ao engajamento no trabalho (Mazzetti et al., 2023) e desfechos positivos como comprometimento organizacional, intenção de permanência e desempenho positivo no trabalho (Bakker et al., 2023; Bakker & Demerouti, 2017; Bakker et al., 2014; Schaufeli, 2017). A segurança psicológica, como um recurso, demonstrou explicar significativa e positivamente o comprometimento e o engajamento com o trabalho, demonstrando ser valiosa para promoção dos processos motivacionais.

A experiência de segurança psicológica como mediadora entre liderança engajadora, engajamento e comprometimento afetivo amplia o modelo JD-R trazendo a segurança psicológica

como um recurso motivacional relevante para a conexão do indivíduo com seu trabalho e com o ambiente organizacional no qual está inserido. A literatura também sinaliza que os ambientes psicologicamente seguros se constituem recursos de trabalho e estão relacionados ao comprometimento organizacional, gestão de conflitos da equipe e desempenho e aprendizagem no trabalho (Edmondson, 1999; Newman, 2017; Ramalho, 2021) e engajamento (Bakker & de Vries, 2021; Bakker & Demerouti, 2017; Schaufeli, 2017).

Vale ressaltar que os resultados desta pesquisa refletem também o contexto no qual o HSUS estava inserido e que pode ter influenciado a percepção dos participantes quanto ao nível de segurança psicológica percebido e vivências (ou não) com os comportamentos de liderança engajadora, implicando em desfechos positivos e significativos de engajamento e comprometimento afetivo com o HSUS. Embora a instituição tivesse aproximadamente 5 anos de existência na época da pesquisa, dois deles foram destinados ao atendimento exclusivo de pacientes de Covid-19, fugindo do escopo original de sua criação. Desta forma, pode-se considerar que naquela época a instituição ainda estava em fase de consolidação de sua identidade, objetivos, procedimentos, equipes, estrutura organizacional e cultura. Apenas 26,60% dos profissionais tinham mais de 3 anos de trabalho no HSUS, sendo a categoria liderança com maior tempo de trabalho na instituição (51,52%).

### **Considerações finais do estudo 2**

O objetivo deste estudo foi investigar a relação entre liderança engajadora, segurança psicológica e os vínculos de comprometimento e engajamento no trabalho de profissionais da saúde em um Hospital de referência à saúde pública. Os resultados demonstraram que, tomados em conjunto, liderança engajadora e segurança psicológica constituem-se recursos fundamentais para favorecer os processos motivacionais de engajamento no trabalho e comprometimento afetivo. Quando somados tornam-se ainda mais valiosos para os desfechos motivacionais estudados, podendo favorecer tanto assistência segura e de qualidade aos pacientes quanto o bem estar dos profissionais.

Se as quatro dimensões da liderança engajadora (fortalecimento, conexão, empoderamento e inspiração) estudadas buscam atender as quatro necessidades psicológicas básicas dos indivíduos, a saber: de autonomia (sentir-se no controle), relacionamento (sentir-se amado e cuidado), competência (sentir-se eficaz), e de sentido (sentir-se útil, relevante e com contribuição significativa), a associação com a segurança psicológica pode ampliar o atendimento destas necessidades e trazer maiores desfechos positivos, tanto para os profissionais, quanto para os pacientes e os resultados institucionais. Esta descoberta torna-se útil e relevante, especialmente para o contexto pesquisado que



está em fase de estruturação de seus processos, liderança, equipes e consolidação de sua cultura e imagem corporativa.

Segurança psicológica significa respeito e valorização da diversidade de opiniões, apoio e aceitação da equipe, segurança para assumir riscos e erros, bem como discutir problemas ou temas difíceis. É um antecedente relevante de evitação de falhas operacionais e aprendizagem de equipes. Se os profissionais ficarem à vontade para se expressar, podendo compartilhar suas preocupações, fragilidades, erros e opiniões sem represálias ou constrangimento, podem melhorar significativamente a qualidade de seus processos e promover cuidado seguro e humanizado, contribuindo com o atingimento dos objetivos de Acreditação Hospitalar e atendimento à missão, visão e valores organizacionais, especialmente no que tange à qualidade, respeito e assistência humanizada. A disposição e franqueza da liderança e da instituição para estimular e promover a segurança psicológica, representa uma permissão para ter conflitos positivos e transformar a discordância em algo produtivo para a aprendizagem da equipe e melhoria de processos.

Quanto às implicações práticas, reduzir a ponto de buscar eliminar o silêncio organizacional disfuncional torna-se um grande desafio para o HSUS, especialmente quando se busca uma Acreditação hospitalar, ambiente de trabalho humanizado e clima organizacional saudável e motivador para seus profissionais. Adicionalmente, recomenda-se iniciativas de desenvolvimento dos comportamentos de liderança engajadora, visando desfechos mais positivos de engajamento e comprometimento afetivo que possam contribuir com o bem-estar dos profissionais, intenção de permanência no HSUS e desempenho superior. Para que a segurança psicológica seja implementada e considerada como um valor pela instituição, torna-se fundamental o estabelecimento da rotina e práticas constantes de discussões abertas, respeito à diversidade de opiniões, abertura para relatos de falhas, erros ou dúvidas, que visem a aprendizagem e fortalecimento das equipes, e consequentemente, os processos assistenciais.

Quanto às implicações teóricas, esses achados corroboram o modelo JD-R, confirmando e estendendo a compreensão do processo motivacional do modelo no contexto brasileiro, ao adicionar o antecedente Liderança Engajadora no recurso segurança psicológica, implicando em aumentos positivos e significativos nos desfechos de engajamento e comprometimento afetivo. Embora nem todas as demandas de trabalho e recursos sejam controladas pelos líderes, é reconhecida a relevância da liderança no impacto decorrente da gestão de demandas e recursos no contexto de trabalho. Liderança engajadora e a segurança psicológica são recursos do trabalho e aumentá-los apoia a recuperação do trabalho. Adicionalmente este estudo trouxe à discussão o papel da liderança engajadora e da segurança psicológica no modelo JD-R, contribuindo com a literatura.

Apesar deste estudo apresentar resultados empíricos e teóricos relevantes, é preciso destacar algumas limitações, podendo influenciar pesquisas futuras. O contexto de aplicação da pesquisa e o tamanho da amostra podem limitar a generalização dos resultados. Quanto à predição positiva da liderança engajadora no comprometimento afetivo, poucos estudos foram identificados que expliquem esta relação, sinalizando uma oportunidade de aprofundamento no tema. O construto liderança engajadora é novo e tem se consolidado por meio das pesquisas desde 2015, com forte alinhamento conceitual. Entretanto o construto comprometimento ainda é objeto de discussão conceitual, trazendo problemas conceituais e empíricos implicando em ambiguidade, imprecisão e incongruências de comparação entre os achados. Este é um problema que não foi resolvido na literatura e constitui-se uma limitação deste estudo, mesmo utilizando definição unidimensional afetiva para o construto.

### ESTUDO 3: VIVÊNCIAS DE SEGURANÇA PSICOLÓGICA

No mundo contemporâneo organizações enfrentam cada vez mais incerteza e lidam com um ambiente de complexidade intenso, gerando aos profissionais novos riscos e demandas por aprendizagem, inovação e experimentação no trabalho (Edmondson & Lei, 2014). Cada vez mais o trabalho se torna incerto, intensivo em conhecimento e interdependente. Para prosperar neste contexto de mudança e conhecimento acelerado torna-se necessário que em todos os níveis da organização indivíduos e grupos se envolvam em comportamentos de voz (expressão de ideias, informações, opiniões ou preocupações), colaboração e experimentação (Frazier et al., 2017).

Embora estes comportamentos sejam potencialmente valorizados e possam beneficiar a organização, desafiar a forma atual de realizar o trabalho, sugerir novas idéias, demonstrar vulnerabilidade, ir contra interesses de outros membros da organização, demonstrar franqueza e compartilhar preocupações, erros ou ideias malformadas, pode implicar em risco profissional, podendo gerar ansiedade, frustração, depressão, danos psicológicos e consequências negativas de imagem (Edmondson, 2020; Newman et al., 2017)..

Na área da saúde os profissionais atuam em ambientes desafiadores, num ritmo de trabalho acelerado, que exige tomada de decisão precisa, minimização de erros e inovação para fornecer cuidado de excelência ao paciente (Grailey et al., 2021). Novas tecnologias e práticas de cuidado envolvem interações recíprocas de equipes multidisciplinares. Profissionais de diferentes especialidades precisam interagir e integrar seus esforços e conhecimentos para promover a melhoria da qualidade no cuidado assistencial, que requer invariavelmente diferentes níveis de conhecimento de diferentes processos (Nembhard & Edmondson, 2006).

Quando os profissionais não conseguem falar abertamente, há maior probabilidade de ocorrência de falhas evitáveis, implicando num ambiente complexo como o de saúde, maior chance de ocorrência de más práticas e erros assistenciais (Edmondson & Bransby, 2023; O'Donovan & Mcauliffe, 2020). Num ambiente psicologicamente seguro os profissionais sentem que não serão rejeitados por serem eles mesmos ou por dizerem o que pensam. Neste contexto há respeito frente às diferentes visões e competências dos membros da equipe, intenções positivas entre as pessoas, capacidade de envolvimento em conflitos construtivos, segurança em experimentar e assumir riscos, relatar preocupações ou quase acidentes (Edmondson, 1999; Grailey et al., 2021).

Segurança psicológica diz respeito à percepção de um indivíduo sobre se é seguro assumir riscos interpessoais (Kahn, 1990; Edmondson, 1999). Desde o início dos estudos por Schein e Bennis

(1965) o construto mostrou-se relevante para as pessoas se sentirem seguras e capazes de lidar com mudanças, ajudando-as a lidar com a defensividade e ansiedade de aprendizagem no trabalho.

A partir do estudo 1 e imersão da pesquisadora no contexto a ser estudado, a necessidade de compreender como a segurança psicológica se mostrava na vivência dos profissionais do HSUS se tornou emergente. À época da pesquisa os profissionais vivenciavam mudanças organizacionais na estrutura, modelo de gestão e liderança. Havia um silêncio organizacional em certas camadas da população e um misto de incerteza e expectativa do que estava por vir. Paralelamente, havia um esforço corporativo para criar uma cultura de assistencial segura, humanizada e de excelência. Desta forma, com base nas lacunas de literatura e na compreensão do contexto, compreender os elementos estruturais da vivência de segurança psicológica, tornou-se o objetivo do estudo 3.

A inserção do terceiro estudo na tese buscou identificar elementos estruturais do fenômeno segurança psicológica por meio da vivência dos participantes. A motivação para inclusão do estudo qualitativo de abordagem fenomenológica baseou-se no interesse de compreender a abrangência de elementos do fenômeno, que não foram viáveis pelos recursos utilizados nos estudos 1 e 2. Esta articulação propiciou maior riqueza de elementos para elaboração das considerações finais da tese.

### ***Objetivo***

Compreender os elementos estruturais da vivência de segurança psicológica.

### ***Participantes***

Participaram da pesquisa 12 profissionais, com idades entre 33 e 57 anos ( $M=40$ ;  $DP=7,45$ ), sendo 50% do sexo masculino e 50% do sexo feminino, com vínculo de emprego na modalidade CLT – Consolidação das Leis do Trabalho (100%). Majoritariamente tinham escolaridade em nível superior completo (75%), eram casados (75%), com filhos (83%) e com vínculo exclusivo de trabalho no HSUS (67%).

Os participantes foram identificados a partir da rede de relacionamento da pesquisadora, considerando os três grupos ocupacionais do estudo: (a) 4 líderes de equipe (33%), responsáveis pela coordenação técnica e gerencial de outros profissionais, (b) 4 membros de equipes assistenciais (33%), responsáveis pelo cuidado direto do paciente (e.g., enfermeiros, técnicos de enfermagem, médicos) e (c) 4 membros de equipes de apoio (33%), responsáveis por atividades administrativas e/ou de suporte às atividades assistenciais (e.g: assistentes e atendentes administrativos).

**Tabela 6***Identificação dos participantes*

Pseudônimo	Categoria	Sexo*	EC**	Idade	Escolaridade***
Sabedoria	Apoio	F	Casada	33	Pós Graduação
Pantera Negra	Assistência	M	Casada	36	Ensino médio
Coração Pirata	Assistência	M	Solteiro	38	Ensino superior
Roda Gigante	Líder	M	Viuvo	45	Pós Graduação
Faz Tudo	Líder	F	Casada	40	Pós Graduação
Amor	Líder	F	Casada	42	Ensino superior
Patrícia	Assistência	F	Casada	33	Pós Graduação
Transformação	Apoio	F	Casada	37	Pós Graduação
João Brandão	Apoio	M	Solteiro	48	Ensino superior
Projetos	Líder	M	Casada	30	Ensino superior
Vida	Apoio	M	Casada	57	Ensino médio
Francisca	Assistência	F	Casada	41	Ensino médio

*Nota:* \* Sexo: F: feminino, M: masculino; \*\* Estado civil; \*\*\*Escolaridade completa.

Elaborada pela autora, 2023.

***Instrumentos e materiais***

Durante a imersão da pesquisadora no ambiente da pesquisa, foram observadas situações nas quais os profissionais expressavam livremente suas opiniões ou sentimentos sobre determinados temas ou acontecimentos. Demonstravam confiança e liberdade para tratar de temas difíceis. Por outro lado, o oposto também foi verdadeiro. Vivenciei situações nas quais preferiam silenciar-se, esquivar-se de desconfortos ou abordar temas difíceis com profissionais não envolvidos diretamente no contexto. Como efeito destes comportamentos, relatos de sofrimento, medo e ansiedade foram expressos por não se sentirem seguros em abordar determinado tema, por silenciarem-se ou por não serem ouvidos. Por outro lado, sentimentos de bem-estar e satisfação foram expressos quando se sentiam ouvidos e capazes de abordar temas difíceis.

Esta experiência influenciou o delineamento da pesquisa e instigou a pesquisadora a compreender como os profissionais vivenciavam (ou não) a segurança psicológica em seu cotidiano. Esta curiosidade gradualmente se estruturou como um problema de pesquisa e influenciou a decisão pela abordagem fenomenológica, que não é quantitativa nem indutiva, mas sim descritiva (Barreira,

2017). Esta abordagem de pesquisa auxiliaria a compreender uma nova dimensão do construto a ser estudado. Não interessava saber *o que, quando, quanto* ou *por que* a segurança psicológica estava presente, mas sim *como* ela se expressava no cotidiano das pessoas. Essa consideração da experiência enquanto realidade vivida subjetivamente, específica e situada, é praticada cientificamente no âmbito da psicologia fenomenológica (Amatuzzi, 2009).

Descrever e compreender as vivências subjetivas possibilita alcançar os aspectos estruturais de uma experiência tomada como fenômeno a ser investigado (Barreira, 2017), sendo a segurança psicológica o objeto de interesse. Neste tipo de investigação o pesquisador se envolve pessoalmente no processo em busca de padrões e significados a partir da própria experiência com o fenômeno estudado (Brisola et al., 2017). A pesquisadora estava instigada a compreender como os profissionais do HSUS percebiam a segurança psicológica em seu contexto de trabalho e considerou a abordagem fenomenológica como a forma adequada para compreendê-lo.

Investigações fenomenológicas empenham-se em desvelar a natureza de um fenômeno por meio da descrição e compreensão de experiências vividas. A elucidação do vivido baseada na consideração de experiências situadas e concretas conduz a uma compreensão do fenômeno, possibilitando lidar melhor com o mesmo. Busca-se abandonar atitudes, julgamentos e conhecimentos preconcebidos (atitude natural) para olhar para o fenômeno como a experiência em si mesma (atitude fenomenológica) (Amatuzzi, 2009).

Sendo a natureza da pesquisa fenomenológica de construção em detrimento à verificação de um tema, buscar uma quantidade elevada de participantes não é o aspecto mais relevante da investigação, mas sim o *como* as experiências pessoais podem apontar aspectos importantes do fenômeno, viabilizando uma elaboração teórica sobre o mesmo (Cambuy & Amatuzzi, 2012). Desta forma, para compreender qualitativamente os elementos presentes em casos bem-sucedidos de segurança psicológica optou-se pela pesquisa exploratória de abordagem fenomenológica, na qual o pesquisador busca a compreensão do fenômeno a ser estudado, baseando-se nas experiências concretas e situadas dos participantes para elucidação da experiência (vivido) (Amatuzzi, 2009).

O instrumento escolhido para pesquisa foi o recurso Narrativas Compreensivas, desenvolvido pelo Grupo de Pesquisa “Atenção Psicológica em Instituições: Prevenção e Intervenção” do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Constitui-se como uma abordagem alternativa e dialógica para a pesquisa fenomenológica. Este método foi inspirado na fenomenologia husseliana por primar pela troca intersubjetiva entre participante e pesquisadora, sem propor hipóteses ou conceitos apriorísticos (Bezerra & Cury, 2020) e no papel

essencial da empatia, permitindo que uma pessoa compreenda o ponto de vista da outra sobre suas próprias experiências. Adicionalmente utiliza-se também a abordagem do trabalho de Rogers (1980) de aceitação incondicional do ponto de vista do outro (Brisola, et al., 2017).

Quanto ao processo de construção e fundamentos filosóficos das Narrativas Compreensivas Brisola, et al. (2017) descrevem:

(a) encontro dialógico: as pesquisas são iniciadas com encontros entre pesquisador e participantes. Busca-se uma proximidade com a pessoa, ouvindo-a profundamente e acolhendo sua vivência numa via de mão dupla. Não se caracteriza como uma entrevista para coleta de dados, mas um mergulho no relacionamento para compreensão de significados das experiências vividas por ela. Significa “estar com ela”, esforçar-se para “viver” a experiência dela como se fosse sua, buscando compreender o significado desta vivência a partir do ponto de vista dela. Intencionalmente os encontros não são gravados pois a interação é a fonte de conhecimento;

(b) narrativas individuais: imediatamente após o encontro dialógico, narrativas abrangentes são construídas, num processo interno de exploração do impacto causado no pesquisador, incluindo impressões, pensamentos e sentimentos vivenciados no encontro. Gradualmente o pesquisador se aprofunda nas mesmas, focando as experiências e seus significados em detrimento à objetividade dos fatos. Nesta fase é recomendada a leitura e discussão com um grupo seletivo e empático de profissionais ou pesquisadores como forma de contribuir para a elaboração dos sentidos;

(c) narrativa síntese: baseada na reflexão “*o que tudo isto me diz sobre a experiência deste fenômeno?*”, o pesquisador revisa as narrativas individuais e busca as experiências e temas comuns vivenciados pelos participantes. Nesta etapa há um afastamento do pesquisador em busca da estrutura da experiência humana (fenômeno) que está sendo estudada, ou seja, o que os participantes partilham nesta vivência;

(d) elementos constituintes da estrutura do fenômeno: o pesquisador realiza uma descrição precisa da estrutura do fenômeno que se aplica a todos os participantes e que poderá ser aplicada para outras pessoas de mesmo contexto histórico-cultural.

Em suma, a abordagem qualitativa é particularmente adequada para entender as experiências dos indivíduos de fenômenos complexos, como a segurança psicológica (O’Donovan et al., 2021) e o recurso das Narrativas Compreensivas recomendado para desvelar a natureza de um fenômeno. O pesquisador se envolve pessoalmente com o processo, buscando padrões e significados por meio da própria vivência com o fenômeno estudado, a partir da relação intersubjetiva com cada participante.

As Narrativas Compreensivas se baseiam no pressuposto de que o conhecimento surge na intersubjetividade (Brisola & Cury, 2016), sendo a empatia essencial para acessar a experiência do outro e reconhecer a uniformidade de um objeto (fenômeno) na percepção de indivíduos diferentes (Barreira, 2017).

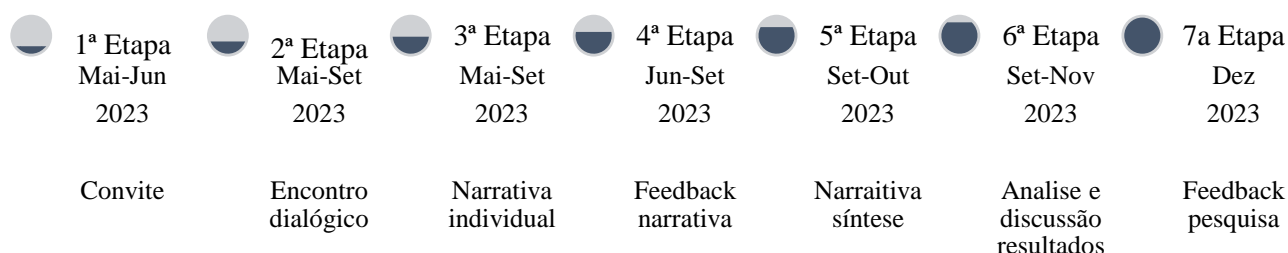
O recurso originalmente compreende a realização de um encontro dialógico entre pesquisador e participante em um clima de empatia e abertura (Brisola, et al., 2017). Na presente pesquisa uma etapa de validação das Narrativas Compreensivas pelos participantes foi incluída, atendendo o protocolo COREQ (Tong et al., 2007). Esta iniciativa já foi utilizada pelo grupo de pesquisa Grupo de Pesquisa Psicologia do Trabalho e Carreira: pesquisa e intervenção da Pontifícia Universidade Católica de Campinas em pesquisas anteriores, implicando numa co-construção com os participantes (Messias et al., 2022; Rocha & Messias, 2021). A Figura 5 representa as 7 etapas do estudo e o subitem “procedimentos e aspectos éticos do estudo 3” descreve como cada etapa foi implementada.

### ***Procedimentos e aspectos éticos do estudo 3***

O estudo 3 foi iniciado no final de maio de 2023 após quase dois meses de vigência do estudo 2 e foi estruturado em sete etapas, sendo concluído em novembro de 2023 conforme Figura 5:

### **Figura 5**

#### *Etapas do estudo 3*



Etapa 1: Convite aos participantes: a pesquisadora, com base na estrutura organizacional da Instituição, definiu as funções que compunham cada categoria a ser pesquisada, bem como a necessidade de equilíbrio de profissionais quanto ao gênero, grupos ocupacionais e critérios de inclusão. Para identificar os potenciais participantes a pesquisadora: (a) solicitou indicação de profissionais para a área de gestão de pessoas da instituição, (b) realizou abordagem direta de alguns profissionais pela análise do cadastro funcional e (c) utilização da técnica da bola de neve (*snowball*),



na qual é solicitado aos participantes novas indicações de pessoas que tenham perfil compatível com a pesquisa (Biernack & Waldorf, 1981). Evitou-se contato com profissionais da área de convívio direto da pesquisadora. A abordagem aos potenciais participantes foi realizada durante seu expediente de trabalho, de forma reservada. Neste momento foi esclarecido o objetivo da pesquisa, reforçado o caráter voluntário de participação e aspectos éticos envolvidos. Quando aceito, foi agendado o encontro dialógico de forma presencial ou remota de acordo com a preferência do participante. Em alguns casos o TCLE (Anexo 10) foi assinado no momento da efetivação do convite ou na data de realização do encontro. Oito convidados aceitaram prontamente o convite e participaram do encontro, exceto os profissionais da categoria Liderança. Destes, foram convidados oito profissionais em decorrência da desistência de quatro deles no momento do agendamento do encontro.

Etapa 2: Encontro dialógico: os encontros tiveram a duração média de 1 hora, foram realizados de acordo com a preferência do participante, sendo a maioria de forma presencial (83%) num espaço reservado do HSUS ou de forma remota (17%). Não se observou prejuízo da interação da pesquisadora com os participantes em função do modelo de encontro adotado.

Após confirmação dos dados de identificação iniciais e breve *rapport* foi realizada a pergunta norteadora: “Que tipo de ambiente faz com que você se sinta segura(o) para se expressar com liberdade e confiança?”. De acordo com a resposta do participante novas perguntas foram realizadas com o objetivo de compreender a essência do fenômeno. Ao final do encontro foi solicitado ao participante um pseudônimo e explorado o sentido atribuído a sua escolha.

Etapa 3: Narrativa individual: imediatamente após o encontro dialógico o pesquisador elaborou a narrativa individual, traduzindo a vivência do participante e revelando os sentimentos e significados que emergiram do encontro. Buscou-se apreender a vivência do participante, gerada a partir da imersão na intersubjetividade do encontro.

Etapa 4: *Feedback* da narrativa pelo participante: após aproximadamente uma semana da realização do encontro dialógico, a narrativa elaborada foi enviada por e-mail ou *WhatsApp* ao participante para seu *feedback*. Das 12 narrativas, 10 (83%) foram validadas pelos participantes de forma integral. Dois participantes solicitaram omissão de trechos das narrativas, referentes ao tempo de ingresso no HSUS e nome de área por sentirem-se mais protegidos quanto a uma possível identificação.

Etapa 5: Narrativa síntese: validadas as narrativas foram identificados os elementos estruturais do fenômeno que nortearam a elaboração da síntese criativa. Nesta etapa foram considerados os

elementos comuns das experiências dos participantes que nortearam a análise dos resultados. Foram identificados seis elementos que nortearam a análise dos resultados.

Etapa 6: Análise e discussão dos resultados: baseado nos seis elementos estruturais das narrativas, os resultados foram analisados à luz dos referenciais teóricos do construto segurança psicológica, dentro da área de Comportamento Organizacional e modelo JD-R.

Etapa 7: *Feedback* aos participantes: os resultados da narrativa síntese foram enviados aos participantes e a pesquisadora se disponibilizou para quaisquer esclarecimentos e suporte necessário.

## **RESULTADOS**

### *Narrativas compreensivas*

As 12 Narrativas Compreensivas que compuseram este estudo foram organizadas de acordo com a ordem cronológica em que ocorreram. Cada uma delas foi identificada com um nome escolhido pelo próprio participante e um lema representativo da essência de sua vivência. Os trechos redigidos entre aspas tentaram representar a fala e o estilo de comunicação do participante. Ao final foi elaborada a Narrativa Síntese com os elementos significativos da vivência dos participantes, bem como uma tabela com os pseudônimos e respectivos sentidos atribuídos pelos participantes.

### **Sabedoria: Quero deixar um legado**

Sabedoria disponibilizou-se rapidamente a contribuir com a pesquisa. Os objetivos e orientações referentes ao TCLE foram realizados previamente, bem como a definição do local do encontro dialógico (ED). Nossa conversa ocorreu de forma presencial após seu expediente de trabalho, em um espaço reservado do HSUS.

No início de nosso ED busquei compreender como Sabedoria iniciou suas atividades no Hospital, bem como o contexto e natureza de seu trabalho. Ela relata que sempre trabalhou e que tinha uma atividade dupla antes da pandemia de Covid-19. Além de cuidar de idosos, atendia profissionais em sua clínica. Entretanto, com o advento da pandemia, precisou encerrar suas atividades e buscar outro trabalho que viabilizasse sua subsistência. Identificou uma oportunidade no HSUS, prestou processo seletivo e ingressou em uma atividade de apoio à assistência, cujo pré-requisito requer ensino médio completo: “*sempre trabalhei e não tenho medo. Se precisar fazer faxina eu faço*”. Consciente de suas necessidades e responsabilidades, dentre as quais a conclusão de sua casa, iniciou sua nova função.

Neste momento realizei a pergunta norteadora: “que tipo de ambiente faz com que você se sinta segura para se expressar com liberdade e confiança? Quase simultaneamente Sabedoria respondeu: “*um ambiente neutro, aberto e flexível a críticas*”. Procurei compreender o sentido desta neutralidade. Para Sabedoria, um ambiente neutro oferece abertura para que as pessoas expressem suas opiniões sem medo de críticas, preocupa-se com a opinião das pessoas e busca criar um contexto positivo de trabalho no qual as pessoas se sintam felizes: “*cliente feliz, funcionário feliz*”. Esta expressão foi clareando à medida que trazia exemplos de seu contexto de trabalho. Orgulho, satisfação e sentimento de dever cumprido vinculavam-se às situações de sucesso no atendimento.

Por outro lado, sentimentos como frustração, indignação, medo ou raiva, associavam-se as situações malsucedidas, decorrentes de ausência de recursos de trabalho como: apoio de sua liderança, falta de autonomia, sobrecarga de trabalho, equipe reduzida, e problemas nos sistemas tecnológicos de trabalho: “*É implacável! Antigamente havia x pessoas no atendimento, mas todas foram saindo até que fiquei por um tempo sozinha, atendendo muitos pacientes por dia, dentre agendamentos e ligações. Ninguém aguenta L (líder) gritando com a gente na frente de outros colegas ou mesmo pacientes. Quando eu tinha um problema e buscava ajuda para resolvê-lo, L não podia, nunca tinha tempo e falava para eu resolver sozinha, pois era minha responsabilidade...Não podemos sair do lugar. Quando mudaram a área achei que iria melhorar, me transferiram, mas não tinha equipamento. Tinha horário para entrar, mas não tinha para sair*”.

Quando Sabedoria decidiu resolver a situação de outra forma, buscando ajuda para resolução de problemas com outra liderança (acima de L), ou mesmo expressando os problemas vivenciados em reuniões, foi advertida (por L) e decidiu calar-se. Embora sinta que é um comportamento “não profissional”, decidiu falar o mínimo possível com sua liderança e buscar apoio com pares, de preferência em horários em que estivessem sozinhos(as): “*comecei a fazer do meu jeito e vir aos fins de semana. Não há neutralidade. O paciente precisa de ajuda. Os problemas chegam fragmentados e há dificuldade de apoio na solução*”.

Sabedoria manifesta esta decisão com certa ambiguidade: ora satisfeita quando relata outras estratégias utilizadas que trazem sucesso na resolução dos problemas dos pacientes, ora sente-se envergonhada por ter se calado e demonstrar comportamento “*pouco profissional*” segundo sua autoavaliação: “*me sinto uma fraude. Isto vai contra meus valores...sinto vergonha de mim. Nunca aceitei trabalhar assim*”. Sente-se “*machucada e castrada*” por não poder se expressar, por alguns comportamentos que não concorda e por conviver com pares que estão grávidas. Este contexto lhe provoca estes sentimentos não só por saber que a solução de apoio é paliativa, já que as profissionais foram deslocadas em função da necessidade de afastamento de suas atividades originais, como

também por ter perdido um filho no sétimo mês de sua gestação. Conviver com o luto da perda recente do filho, associado à convivência com outras profissionais gestantes, num ambiente não acolhedor reforça seu sentimento de dor e perda de energia. Embora sinta que é impossível evitar este contato, sente desconforto por ter sido um assunto ignorado pela gestão: *“não há preocupação com a saúde mental do colaborador que passou por uma situação traumática”*.

Ao pensar sobre o sentido do trabalho em sua vida, Sabedoria considera que exerce uma atividade de extrema relevância. Reconhece que sem seu trabalho o paciente não acessa totalmente os serviços de saúde que necessita. No momento acredita que haverá alguma mudança de contexto no HSUS que facilitará a forma de trabalho, por meio da mudança para uma nova liderança. Enquanto isto, Sabedoria procura influenciar seu ambiente de trabalho, apoiando outras colegas recém-chegadas; *“não quero ver outras pessoas ficando doentes. Tem colegas adoecendo, tomando remédio e isto mexe muito comigo”*. Quando lhe peço para escolher seu pseudônimo, fica em silêncio por um período. Em seguida define Sabedoria por desejar deixar um legado positivo para outras pessoas. Embora goste do HSUS e de sua atividade, não sabe por quanto tempo ficará pois deseja retomar seus atendimentos. Compartilho com ela minha percepção de que ela exerce indiretamente este papel ao ajudar seus pares em busca de um equilíbrio emocional e melhor adaptação. Deixar um legado positivo e *“resgatar as pessoas”* constitui-se uma missão de trabalho e de vida.

### **Pantera Negra: Todo dia você tem uma nova luta para salvar o mundo**

Ao realizar o convite para Pantera Negra para participar da pesquisa, esclareci os objetivos do trabalho e itens do TCLE-termo de consentimento livre e esclarecido, assinado em 09/06/2023. Nesta mesma data foi agendado o encontro dialógico para o dia 12/06/2023 às 20h00, de forma remota, ao final de seu segundo turno de trabalho em outra instituição de saúde.

No dia do encontro iniciei o diálogo retomando os cuidados éticos e de sigilo em relação à pesquisa. Assegurada a compreensão dos termos do TCLE busquei compreender como Pantera iniciou sua carreira no HSUS: *“não foi difícil. Eu já tinha experiência em outros hospitais. Tive oportunidade de trabalhar em vários setores como enfermagem, UTI, centro cirúrgico e clínica cirúrgica”*.

Pantera Negra nunca tinha pensado em ser técnico de enfermagem. Aos 18 anos trabalhava no setor de limpeza em outro Hospital quando decidiu realizar um curso de formação técnico profissional. Inicialmente pensou em cursar técnico em radiologia. Entretanto, faltando duas semanas para início do mesmo, decidiu mudar para técnico de enfermagem. Considera que esta decisão foi essencial para o desenvolvimento de sua carreira, bem como para sua realização profissional: *“Nunca pensei em ser técnico de enfermagem. Eu tinha 20 anos. Faltavam duas semanas e acabei mudando*

*para enfermagem pois o mercado de trabalho estava melhor e eu queria dar futuro melhor para meu filho. Sentava na primeira cadeira e já no início senti que ali era o meu lugar”.*

Ao perceber a realização profissional de Pantera, procurei compreender qual era o sentido que atribuía ao seu trabalho. Para ele, ser técnico em enfermagem “*significa ajudar o próximo. É gratificante ver alguém sair andando do HSUS...estar bem, fazer o bem e não cobrar nada em troca*”. Diariamente em seu trabalho, Pantera procura dar o seu melhor, mesmo eventualmente não estando bem.

Neste momento pergunto como é seu ambiente de trabalho e realizo a pergunta norteadora: “*que tipo de ambiente faz com que você se sinta seguro para se expressar com liberdade e confiança?*” Pantera considera que em seu ambiente de trabalho todos se ajudam, há colaboração entre os membros da equipe, bem como empatia entre os integrantes. Ao retomar a pergunta sobre sua segurança para expressar pensamentos e sentimentos com liberdade e confiança, relata que não gosta de se expressar: “*eu não questiono, procuro não passar em cima de ninguém e não gosto de expressar opiniões. Não sou de brigar. Com tempo a gente vai se soltando para se expressar, precisa ter companheirismo. Faço meu trabalho direitinho e fico quietinho*”.

Quanto a sua percepção em relação a segurança da equipe em se expressar, considera que “*temos as mesmas opiniões, mas temos que seguir ordens. Independentemente de como seja a nossa palavra, seja a primeira ou a última, nunca será punida. Se for em benefício ao paciente com certeza somos ouvidos*”.

Durante os três anos de atuação no HSUS destaca duas experiências que foram marcantes, que expressam seu sentimento em relação a profissão: “*A gente busca sempre a perfeição, mas não temos controle de tudo. Somos falhos*”. A primeira delas relaciona-se ao caso de um paciente internado na UTI, com diagnóstico de Covid que inesperadamente sentou-se, começou a conversar e a cantar. A segunda delas refere-se a uma criança de 10 meses que veio a óbito após diversas tentativas de reanimação. Esta experiência o fez pensar em sua neta e como o ser humano não consegue controlar integralmente o seu entorno.

Ao ser questionado sobre um pseudônimo que represente sua narrativa, pensa no personagem Pantera Negra por representar um guerreiro que tenta salvar o mundo inteiro: “*Todo dia você tem que ir a uma nova luta*”. Pantera sente-se como um guerreiro que busca dar o seu melhor em seu trabalho para salvar vidas. Neste momento, agradeço pela sua disponibilidade e verifico se deseja acrescentar algo que não tenha sido perguntado. Diante de sua negativa, finalizo o encontro e expresso gratidão e admiração pela sua história.

### **Coração Pirata: Eu compro o que a infância sonhou**

Ao abordar Coração Pirata para participar da pesquisa, esclareci os objetivos do estudo e itens do TCLE – termo de consentimento livre e esclarecido. Assegurado o entendimento e aceite de participação, combinei formato, horário e local de realização. Na data agendada, antes de iniciar o encontro, Coração assinou o TCLE e começamos nosso diálogo.

Coração Pirata está no HSUS há cinco anos. Ingressou após quatro meses da data de inauguração, participando de todas as fases da instituição. Nesta época trabalhava em outra instituição, quando soube da oportunidade profissional no HSUS. Fez inscrição para o processo seletivo e logo foi chamado para assumir a posição de enfermeiro.

Por apreciar um ambiente com autonomia e responsabilização, considera que sua decisão foi positiva. Exemplifica os diferentes níveis de autonomia com um exemplo de erro que cometeu em uma das questões do processo seletivo. Na instituição anterior diversos protocolos de assistência ao paciente eram realizados pelo médico, quando no HSUS eram realizados pelo profissional de enfermagem.

Coração teve oportunidade de atuar em diversos setores, fixando-se posteriormente na UTI, área de trabalho com a qual se identifica. Relembra que no início das operações não havia processos e protocolos estruturados: *“no início não tinha norte. Começamos a organizar e a nos preparar para o processo de Acreditação, mas logo veio a pandemia”*. Nesta época, assistir pacientes com Covid e vivenciar diariamente situações de óbito de pacientes foi desafiador. A intensidade de trabalho associada às emoções de perdas diárias implicou numa adaptação de comportamento.

Relata que seus colegas o consideram *“frio”* nestas situações e que sua reação *“é uma forma de defesa”*. Ao compartilhar esta experiência, Coração se emociona e expressa ter empatia com as pessoas. No entanto precisa *“estar inteiro”* para exercer seu trabalho. Com o tempo aprendeu a se *“desligar”* das situações/eventos de trabalho ao terminar seu turno: *“desenvolvi um misto de empatia com sangue frio. Preciso cuidar de minha saúde mental”*.

Atribui sentido ao seu trabalho como uma *“forma de proporcionar cuidado ao outro como um todo”*. Mesmo diante de situações difíceis, como a vivenciada na época da Covid, quando precisa dar informações difíceis ou mesmo lidar com algum paciente ou familiar *“grosso”*, atua com empatia.

Esta vivência de cuidado foi iniciada em sua juventude, aos 17 anos, quando revezava-se com sua prima na assistência de sua avó. Sua prima era instrumentadora e compartilhava seus conhecimentos com Coração. Esta experiência foi moldando suas escolhas e acabou inspirando sua escolha pela profissão de enfermagem.

Ao refletir sobre a pergunta norteadora: “*que tipo de ambiente faz com que você se sinta seguro para se expressar com liberdade e confiança?*”. Sem hesitar, Coração aborda que desde seu ingresso no HSUS percebe que há liberdade para se expressar. Adicionalmente, considera que o HSUS fornece recursos adequados de trabalho: “*é um Hospital SUS que tem muitos insumos, diferente de um PS. Não há falta de material, a gente sabe que tem material para curativo, os equipamentos são adequados e deixa a gente seguro para trabalhar*”.

Coração aborda que a equipe pode se expressar com liberdade e confiança, que a equipe médica confia nos profissionais de enfermagem e equipe multi, que há “*conversa franca de líderes com seus liderados*” e que esta liberdade foi “*construída com o tempo, por meio de uma relação de confiança*”. Isto não significa que não haja divergências ou reclamações. Exemplifica esta situação com uma situação que até considera extrema, relatando uma técnica de enfermagem que reclama o tempo todo de vários assuntos (de salário à ticket refeição). Quanto ao ambiente de trabalho, considera positivo embora perceba certa rivalidade entre os setores de UTI e Enfermaria.

Ao final de nossa conversa, ao ser questionado sobre seu pseudônimo, inicialmente considera difícil pensar em algo ou alguém que represente sua experiência. Reflete e define em seguida Coração Pirata como sua identidade para esta pesquisa. Sua escolha remete à musica Coração Pirata, por se identificar com sua letra: “*Levo a vida como eu quero...sou dono do meu coração...eu compro o que a infância sonhou*”. Esta escolha representa as escolhas que Coração tem vivenciado em sua vida. De tornar-se enfermeiro à liberdade de poder sair (ou viajar) com seu namorado. Já no final de nossa conversa, agradeço pela disponibilidade e generosidade de compartilhar sua história. Finalizo com os esclarecimentos dos próximos passos e expresso meu sentimento de gratidão por ouvir a sua história que exemplifica a concretização de um sonho remoto de infância.

### **Roda Gigante: prefiro estar sempre na média**

Roda Gigante (RG) prontificou-se rapidamente a participar da pesquisa, tanto da etapa quantitativa quanto da qualitativa. Assegurada a compreensão dos objetivos e diretrizes do TCLE – Termo de consentimento livre e esclarecido, agendamos o encontro dialógico (ED), de forma presencial, em um espaço reservado do HSUS.

RG iniciou suas atividades no Hospital há 5 anos, motivado pela possibilidade de estabelecer vínculo com a Universidade X, pela proximidade de sua casa e pela disponibilidade de tempo, que na época era apenas de um (1) dia. Durante todo este período teve oportunidade de trabalhar em diversos setores (exceto UTI e linha cirúrgica) e pôde contribuir com a formação, estruturação e crescimento do HSUS. Atualmente concilia sua atividade no Hospital com outras duas atividades de assistência.

Iniciamos o encontro dialógico com breve *rapport* sobre seu histórico na instituição e em seguida foi realizada a pergunta norteadora.

Desde a inauguração do HSUS, RG avalia que o trabalho é realizado de forma desestruturada e assistemática. Mesmo após 5 anos de existência há dificuldade de assegurar recursos adequados, como composição de equipes, organização do trabalho, comunicação e agendamento de pacientes: *“Tem que ter planejamento. Primeiro eles contratam as metas, mas não verificam: Tem equipe? Tem paciente? Aqui acontece o contrário...aí a cobrança vem. Há pessoas muito ambiciosas”*.

A falta de organização de trabalho e a ambiguidade de papéis acaba gerando uma sobrecarga de trabalho aos profissionais e uma frustração pelo não atingimento de metas: *“Levar todo dia trabalho para casa não está correto... As pessoas não tem família? As vezes isto pode acontecer, mas não constantemente...e nosso trabalho não é valorizado”*.

RG relembra os desafios vivenciados na época da Covid. O HSUS foi referenciado para o atendimento aos pacientes, época em que trabalhou intensamente. Ao lembrar este fato, ressentia-se (ou indigna-se) pela forma com que a instituição lidou com a organização do trabalho. Enquanto ele e alguns pares trabalharam de forma imersiva no atendimento aos pacientes, outros profissionais médicos foram afastados com remuneração de 40%, porém davam plantão em outras instituições. Em outros hospitais houve um direcionamento e treinamento massivo dos profissionais da saúde, independentemente da especialidade médica. Era uma situação de calamidade pública que exigia esforços coletivos.

Como líder no HSUS, atuou na *“linha de frente”* nos atendimentos. Entretanto, não observou esta mesma realidade com líderes da assistência-enfermagem e das áreas de apoio, que se mantiveram em suas salas durante a pandemia. Considera que os médicos vivenciavam (e vivenciam) um clima de medo em decorrência da forma com que a gestão (realizada pela liderança de enfermagem) era e é realizada: *“quando x e y apareciam aqui, todos ficavam com medo de serem mandados embora. Atualmente y já não é visto(a) assim”*.

No início das operações do HSUS, RG avalia que o ambiente era mais propício à expressão de opiniões com liberdade e segurança. A administração era próxima dos profissionais e a relação interpessoal mais horizontal. À medida que o HSUS cresceu e nova composição gerencial/liderança foi estabelecida, este cenário mudou. Exemplifica com duas situações: a primeira refere-se às reuniões com equipe assistencial (médica e de enfermagem) nas quais a administração grita e expõe os profissionais, implicando num silêncio coletivo: *“Na reunião ele grita, manda e bate de frente. Ninguém vai contra. Eu não aguento ficar calado, mas assuntos que não são pertinentes a minha*



área fico calado”. RG relata que este ambiente implicou em solicitações de desligamento voluntário de profissionais.

Quanto a segunda situação, expressa seu sentimento ao retornar de suas férias e descobrir que tinha sido mudado de posição: *“foi um choque. Tiraram o meu poder. Não existia esta função [x]...hoje fico escondido”*. *Acredito que me deixaram aqui para que eu peça demissão... Acho que pensaram - ele vai se desmotivar e vai pedir para sair”*. RG ressentiu-se com a reestruturação organizacional recém realizada: *“antigamente éramos dois médicos [ele e outro par] para atender 42 leitos. Hoje são cinco médicos! E não dão conta. Trouxeram pessoas de fora porque precisavam de mais competência, mas cadê a competência? Quando tem problemas, as pessoas vêm me consultar...ou me contar algo, mas eu fico na minha...não abro a boca”*.

RG considera que a administração não tem conhecimento suficiente das necessidades e da realidade da assistência: *“para ser chefe é preciso saber fazer...e saber fazer para mostrar para os demais. Ele quer mandar, mas é quase um(a) figurante na assistência ao paciente. Sempre a comunicação é falha”*. Adicionalmente relata ausência e/ou falha de comunicação constante: *“a gente fica sabendo das informações pela coordenação de enfermagem. Não há conversa e um fica falando mal do outro”*. RG avalia que o HSUS falha em não confiar em seus profissionais, bem como em não valorizar e/ou dar oportunidade aos que merecem. Em sua visão, há reconhecimento de profissionais novos/recém chegados em detrimento aos que já estão desde o início.

Ao ser questionado sobre seu pseudônimo, reflete por um tempo e escolhe Roda Gigante: *“prefiro estar sempre no meio. Se você está no alto pode despencar, olhar de cima outras pessoas e humilhar. Se está por baixo, pode ser humilhado. Eu prefiro ficar no meio. Nem ser inferior nem superior”*.

### **Faz tudo: Faz tudo e não tem nada**

Faz Tudo (FT) foi convidada pela sua antiga gerente para ser supervisora de duas áreas. Entusiasmou-se tanto com o desafio de assumir uma nova função como com plano de expansão previsto para o HSUS. Ao realizar a entrevista, estranhou a desorganização e ausência de limpeza do Hospital, mas não imaginava que em seu primeiro dia de trabalho precisaria ajudar a limpá-lo, lidar com animais e organizar a infraestrutura. *“Eu literalmente comecei do zero. O desafio foi muito maior do que o mostrado no plano de expansão. No primeiro dia vim trabalhar com salto e terninho, mas minha gestora já falou para eu vir de tênis. Éramos em torno quatorze pessoas para organizar tudo: limpar o chão, comprar materiais, negociar com fornecedor, organizar protocolos e formar equipe”*.

Diante deste contexto, Faz Tudo se sentiu sobrecarregada e frustrada. Não havia clareza dos processos e tudo precisava ser estruturado: *“Foi muito difícil. Quando acabava um sulfite por exemplo, quem comprava, de quem era aquele processo?”*. FT considera que atualmente há ainda muita desorganização. Mesmo após cinco anos de existência, a Instituição continua com indefinições e ambiguidade de papéis, de forma que a equipe assistencial acaba executando atividades das áreas de apoio. Esta dinâmica implica diretamente na atuação dos líderes, que acabam sendo executores ao invés de liderarem plenamente equipes e processos assistenciais: *“Ninguém consegue entender para onde a Instituição vai. O HSUS não é maduro o suficiente, há muito retrabalho e zonas cinzentas de processos. Somos líderes executores. Quando alguma coisa dá certo é mérito de todos. Quando dá errado o problema e erro são dos líderes. Por que?”*.

Neste momento procurei compreender a visão de FT quanto à segurança psicológica percebida frente ao seu contexto de trabalho: *“tipo de ambiente faz com que você se sinta segura para se expressar com liberdade e confiança?”*. Prontamente FT responde: *“um ambiente participativo...um ambiente em que os objetivos são claros e que possamos conversar sobre como podemos executar as metas. Hoje é faça custe o que custar! Cumpra-se!”*.

FT considera que no início das operações do HSUS este ambiente participativo estava presente. Embora estivesse em fase de implantação, sem diretrizes e responsabilidades claras, os objetivos eram discutidos, compartilhados, bem como a forma de atingi-los: *“A comunicação era fluida para todos”*. FT avalia que atualmente não existe esta participação e que a expressão de pensamentos e sentimentos ocorre somente com os pares. Considera que não há abertura com sua liderança e com a alta gestão para expressar opiniões. Exemplifica com uma situação na qual sua equipe estava extremamente exposta em uma situação de muito stress com uma família, implicando em sua ida imediata ao local para ajudar na condução e ao mesmo tempo protege-los. Diante de sua atitude, foi repreendida pelo risco assumido, porém não havia diretrizes e não lhe foi esclarecido qual atitude deveria ter sido tomada, já que foi considerada inadequada.

FT relata deficiência no desdobramento das informações da alta gestão para a média liderança. As diretrizes mudam semanalmente impactando o trabalho e direcionamento para as equipes: *“Nós perdemos a credibilidade com a equipe. Fico sabendo de informações pelos meus pares. Quando vem a informação, tenho que passar filtro no rosto e falar com a equipe que o que falei na semana passada já mudou. Estou sempre apagando fogo.*

Diante deste contexto, Faz Tudo se sente cansada e frustrada. Gostaria de ser incluída na discussão da estratégia de seu setor: *“Hoje eu só cumpro ordens”*. Sente que seu trabalho não é

reconhecido, valorizado e que está ferindo seu propósito. Quanto ao sentido atribuído ao seu ofício, atualmente considera que está em segundo plano. Sua família ocupa um espaço principal e seu trabalho representa entrega de resultados. Sente que não tem conseguido realizar esta “*entrega*” e frustra-se por isto. Considera que o paciente tem que ser olhado e cuidado de forma perene, mas visualiza que o enfoque institucional é a entrega de metas.

Ao ser convidada a pensar sobre seu pseudônimo, considera difícil, mas pensa por algum tempo. Em seguida expressa *Faz Tudo* e não tem nada. Sua escolha remete ao seu sentimento de desvalorização. Por ser pioneira nas operações do HSUS, ajudou a estrutura-lo e a expandi-lo na região. Realizou benchmark, formou equipes, estruturou processos, protocolos, montou infraestrutura e agregou diversas atividades. Entretanto, ressentiu-se por não ter sido ouvida e reconhecida e em recente reestruturação organizacional pessoas recém admitidas fazem o mesmo diagnóstico de tempos atrás: “*Comunicação é tudo. Ou ela te impulsiona ou te desmotiva*”.

FT soube de mudanças institucionais durante a apresentação do novo organograma pela alta gestão. Neste momento soube que sua atividade voltaria a ser a mesma realizada há cinco anos. Novos profissionais foram admitidos ou transferidos e as atribuições que realizava sozinha passaram a ser executadas por vários outros profissionais: “*Foi um balde de água fria. Não houve reconhecimento de muitas pessoas. Estou procurando emprego. Eu amo o que faço, mas falta segurança e valorização. Me sinto a última na escala*”. Concluiu nosso diálogo neste momento, com o compromisso de elaboração da narrativa, posterior validação de FT e um certo sentimento de angústia.

### **Amor: tudo tem que ser feito com amor**

Amor disponibilizou-se rapidamente a contribuir com a pesquisa. Os objetivos e orientações referentes ao Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) foram realizados previamente e o encontro dialógico (ED) agendado de forma presencial, em um espaço reservado no HSUS.

Amor trabalhava em um mercado quando surgiu a oportunidade de trabalhar na Instituição. Sentia “*estar numa prisão de porta aberta*”. Relata que decisões eram tomadas pela sua gestora, sem consultá-la previamente. Em busca de um outro contexto de trabalho e desejo de ter equilíbrio entre vida profissional e pessoal, decidiu prestar um processo seletivo no HSUS: “*eu buscava qualidade de vida*”.

Esta decisão de mudança foi crucial com a vinda de seu filho: “*ele não nasceu de mim, ele nasceu para mim*”. Com a adoção tão esperada, Amor sentia-se angustiada para conseguir estar com

seu filho. Seu peso era abaixo do esperado, o que acentuava sua preocupação e desejo de estar ao seu lado. Nesta época não havia creche disponível e ela contava com a ajuda de seus pais nos cuidados de seu filho. Além da jornada de trabalho de 12 horas x 36 horas (o profissional exerce suas atividades por 12 horas diárias ininterruptas e descansa as 36 horas seguintes), seu local de trabalho era distante de sua casa. Lembra que diversas vezes não conseguiu esperar a chegada do ônibus: *“minha ansiedade de chegar em casa era tanta que eu já saía caminhando de ponto em ponto para chegar rapidamente em casa”*.

Este contexto foi decisivo para sua tomada de decisão quanto ao ingresso no HSUS, localizado próximo a sua casa. Desde sua admissão sentiu que seu trabalho é *“uma extensão de sua casa”*. Sente-se valorizada e reconhecida. Sua líder anterior era considerada exigente pelos pares, mas Amor avalia que *“se a pessoa trabalhar de forma correta, o supervisor não fica em cima. Quem faz o trabalho e o ambiente é a gente”*.

Amor demonstra entusiasmo ao falar de seu trabalho. Considera que trabalhar no HSUS é uma paixão, além de ser seu sustento: *“com ele eu mantenho minha casa, sou reconhecida e tenho amor pelo que eu faço”*. Sente que pode se expressar com todos em seu ambiente de trabalho e que existe uma relação de interdependência entre os profissionais: *“o trabalho é o que a gente vive. Falo com todos, com X/Y [nome de gestores]. Aqui um depende do outro: médicos, enfermeiros, equipe de higiene. Todos precisam fazer do ambiente um bom local para trabalhar”*.

Ao ser abordada com a pergunta norteadora: *“que tipo de ambiente faz com que você se sinta segura para se expressar com liberdade e confiança?”* Amor aborda que quem faz o ambiente são as pessoas e reforça esta visão com sua equipe de trabalho. Considera que todos são importantes e que precisam ser respeitados: *“independente do cargo todos precisam ser respeitados. O que não quero para mim não faço para o outro. Sempre tive este pensamento comigo e tento ser desta forma”*. O ambiente de respeito é o fator preponderante para que os profissionais se expressem com liberdade e confiança. Sua percepção é que existe este ambiente e, como líder, busca compartilhar esta visão e proporcionar este mesmo ambiente.

Amor sente-se valorizada e realizada profissionalmente no HSUS. Teve uma primeira experiência de liderança, antes da pandemia de Covid. Em decorrência de reestruturações e mudanças na instituição, sua função deixou de existir e ela retornou a sua função original, como membro da equipe de higiene. Este fator não a desmotivou. Sabia que era uma mudança estrutural e que sua competência era reconhecida. Passados aproximadamente três anos, foi convidada novamente a

assumir a liderança da equipe: *“eu sempre queria que desse certo. Este convite fez com que eu gostasse mais ainda do que faço e do HSUS”*.

Este sentimento pelo seu trabalho é propagado em suas interações. Sente-se bem e realizada. Amor já teve oportunidade de sair de sua atividade, porém recusou em função desta conexão com o HSUS: *“eu faço a propaganda lá fora. Me sinto bem. A gente tem que fazer dar certo e tem que ter amor pelo que se faz”*.

Ao ser questionada sobre seu pseudônimo, decide pelo sentimento de Amor. Relembra sua vivência de trabalho no HSUS na época da Covid, no qual a afetividade e amor precisavam estar presentes no cuidado aos pacientes: *“a gente tinha que amar e ter uma voz amiga. Era angustiante ver o sofrimento deles e familiares. A gente estava no automático e a Covid veio nos mostrar como o Amor é importante”*. Termina o encontro dialógico agradecendo Amor pela sua cordialidade e comprometendo-me a enviar a narrativa para sua validação. Ao finalizar sinto um desafio de tentar traduzir em palavras a paixão manifestada pelo seu trabalho e pela sua filosofia de vida de que tudo precisa ser feito com Amor.

### **Patrícia: do conflito à parceria**

Patrícia disponibilizou-se rapidamente a contribuir com a pesquisa. Os objetivos e orientações referentes ao Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) foram realizados previamente e o encontro dialógico (ED) agendado para o mesmo dia, de forma presencial, em um espaço reservado do HSUS. Busquei compreender como iniciou suas atividades na instituição, bem como o contexto e natureza de seu trabalho.

Ao final de sua especialização, Patrícia soube da oportunidade profissional por meio de diversas fontes. Interessou-se pela posição, tanto pela possibilidade de atuação em sua área de especialidade, quanto pela perspectiva de crescimento do HSUS e respectivo vínculo com uma Universidade.

Considera que nesta época, em decorrência do processo de implantação, havia problemas de agendamento de pacientes, comunicação deficitária institucional e interpessoal, bem como baixa interação e colaboração entre os membros da equipe, especialmente com equipe de anestesia. No decorrer do tempo, Patrícia avalia que houve evolução do HSUS nestes aspectos.

Por ter trabalhado intensamente durante o período da pandemia, Patrícia teve oportunidade de aprender e crescer profissionalmente. Embora tenha sido um período desafiador por vivenciar semanalmente a perda de pacientes, pela intensidade de trabalho, além da convivência com o risco de

contaminação de si e familiares, considera que foi uma experiência significativa profissionalmente. Muitos profissionais foram desligados, mas Patrícia manteve-se atuante durante todo este período, já que o HSUS foi designado como referência para o atendimento de pacientes de Covid.

Ao ser abordada com a pergunta norteadora: *“que tipo de ambiente faz com que você se sinta segura para se expressar com liberdade e confiança?”* Patrícia imediatamente responde *“um ambiente que prioriza a qualidade e não a quantidade de atendimento. Quando há este entendimento o ambiente é seguro”*. Percebe sua equipe de trabalho é coesa, bem integrada e que há segurança para a expressão de todos: *“vivemos numa bolha”*. O sentido atribuído a esta expressão é explicado pela sua percepção de apoio entre os pares, rotina de discussão de casos e expressão de divergência de condutas a serem adotadas: *“a equipe pensa junto no benefício do paciente. A gente discute, conversa, planeja os materiais e equipe. Quando há alguma contraindicação é discutido no grupo”*. Há constância de atuação nesta equipe

Patrícia expressa que quando não se sente segura em realizar algum procedimento, quando alguma atividade não está compatível com sua expertise profissional ou mesmo quando contraindica algum protocolo e/ou manejo com paciente, expressa seus pensamentos e sentimentos. Considera *“mais difícil falar que não vou fazer o procedimento”* do que expressar efetivamente o que pensa.

Quanto à condição oposta referente a um ambiente inseguro para se expressar com liberdade e confiança, Patrícia identifica quatro fatores que influenciam esta insegurança. O primeiro refere-se ao risco de demissão. A própria vivência de desligamento de seus pares durante a pandemia foi um fator de insegurança. O segundo fator caracteriza-se pelo trabalho com profissionais muito impositivos. Já o terceiro abrange uma gestão de trabalho com foco em quantidade em detrimento à qualidade de assistência. O quarto e último aspecto identificado por Patrícia refere-se à atividade de orientação de residentes. Embora considere a iniciativa necessária e positiva, também avalia como um fator de insegurança pois há um duplo papel em sua atividade: *“é mais fácil fazer sozinho, mas é muito gratificante”*.

Já no final do encontro dialógico pergunto sobre seu pseudônimo. Após breve reflexão sobre a vinculação de sua escolha com a vivência compartilhada comigo, decide por Patrícia. O sentido atribuído a escolha remete a sua relação com uma amiga, que inicialmente era permeada por conflitos. Com o decorrer do tempo esta situação original foi sendo resolvida e consolidou-se como uma amizade. Esta vivência assemelha-se a experienciada no HSUS, que se transformou de um contexto inicialmente conflituoso ou confuso para um contexto de equilíbrio ou de segurança”.

### **Transformação: aprender e transformar a cada dia**

Transformação disponibilizou-se rapidamente a contribuir com a pesquisa. Os objetivos e orientações referentes ao Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) foram realizados previamente e o encontro dialógico (ED) agendado de forma presencial, em um espaço reservado do HSUS.

Na data e horário agendados dirigi-me até o local combinado. Ao perceber que Transformação não chegava, realizei um contato com o objetivo de checar viabilidade de realização. Neste momento identifiquei que estava em meio a um atendimento complexo de um paciente. Após algumas trocas de mensagens optamos pela manutenção do encontro, embora houvesse viabilidade de realiza-lo em outro momento.

Ao chegar no local, aparentemente preocupada e/ou sentida, manifestou desculpas pelo atraso. Embora eu tentasse tranquilizá-la, por algum momento o desconforto permaneceu: “*prometo não falar muito. Me desculpe*”. Transformação estava lidando com uma situação de alta complexidade decorrente de um evento adverso ocorrido com um paciente. Conversamos um pouco sobre esta situação e ao perceber que estava mais tranquila procurei compreender como havia ingressado no HSUS e como estava se sentindo, após 4 meses de trabalho.

Antes de ingressar no HSUS, Transformação tinha uma carreira bem estabelecida, construída em outras instituições, fundações assistenciais e de saúde. Com mais de 12 anos de experiência na área, já se encontra num estágio de maturidade e autonomia bem estabelecidos. A gestão do antigo hospital onde trabalhava tinha expectativa que ela resolvesse diretamente os problemas e/ou dilemas: “*não me traga problemas, quero a solução*”. Em outra instituição viajava constantemente à trabalho e já havia conquistado um espaço e reconhecimento organizacionais.

Após decisão de gravidez e o nascimento de sua filha, há aproximadamente 2-3 anos, Transformação optou pela reconfiguração de sua rotina, de modo a viabilizar a organização de sua vida pessoal e profissional. Neste processo, ela recebeu informações, por meio de diversas fontes, sobre uma oportunidade no HSUS. Uma possível mudança foi considerada pelo fato de ser uma instituição nova e pela possibilidade de retornar para sua área de formação e experiência profissional, já que estava atuando num processo de auditoria de compras, considerado difícil e desprazeroso: “*eu me sentia mal*”.

Relembra que ao realizar sua entrevista no HSUS, “*seus olhos brilharam*”. Encantou-se com a proposta de trabalho e com a visão de sua gestora imediata. Estes fatores foram cruciais para sua

tomada de decisão e ingresso no novo trabalho: “*não tirei a maior nota na prova, mas com o resultado da entrevista fiquei em primeiro lugar*”. Ela se encantou com a proposta e decidiu arriscar-se num novo desafio.

Transformação realizou o processo de admissão, integração e foi encaminhada para seu setor de trabalho. Para seu susto, não havia recursos preparados para recebê-la. Foi encaminhada para uma sala individual, na qual não havia mesa, cadeira e equipamentos (e.g., telefone, computador etc.). Foi orientada a solicitá-los, mas não conhecia as pessoas, departamentos e os profissionais responsáveis. Gradualmente foi se integrando e obtendo apoio necessário. Em alguns momentos precisou utilizar algumas estratégias (e.g., trazer seu próprio laptop e câmera) para viabilizar com maior rapidez os recursos necessários.

Em decorrência de sua experiência anterior, na qual havia expectativa de que ela resolvesse tudo sozinha, Transformação buscou conhecer as pessoas e processos do HSUS. À medida que se deparava com situações de rotina e/ou problemas, conhecia melhor seus colegas e local de trabalho. Uma situação vivenciada reflete esta vivência de descoberta e aprendizagem. Deparou-se com um problema que estava afetando a saúde de um paciente, com potencial de dano para ele e para a instituição (imagem). Rapidamente resolveu a situação, orientou os profissionais envolvidos, comunicou o paciente e mídia sobre a solução adotada.

Para Transformação, resolver a situação acima fazia parte de sua atribuição: “*nos primeiros meses aprendi por conta própria. Era uma função que a ocupante anterior saiu e precisei aprender sozinha. Tomei algumas broncas, mas como poderia atender as expectativas se eu não sabia quais eram?*”. A descoberta sobre as expectativas da instituição sobre seu trabalho ocorreu num momento com a alta gestão, no qual foi questionada sobre o andamento de seu trabalho e relatou a situação acima. Transformação foi elogiada pelo seu protagonismo e capacidade de resolução. Ao mesmo tempo, foi alertada sobre a necessidade de compartilhar os casos atendidos, bem como receber o apoio necessário e devido para lidar com situações difíceis.

Com esta experiência, descobriu que estava num ambiente diferente e que era esperado que compartilhasse suas dificuldades. A possibilidade de acesso e abertura com a alta gestão foi essencial para conhecer a cultura e filosofia esperada de trabalho: “*é bom conhecer a pessoa e ter acesso. X deixou claro que quer saber o que ocorre, que não se pode mentir e que o atendimento a meta não pode ser o fator principal de decisão. Se um paciente está na fila e precisa realizar uma cirurgia, mesmo que demorada, precisa ser atendido*”.



Neste momento realizei a pergunta norteadora: *“que tipo de ambiente faz com que você se sinta segura para se expressar com liberdade e confiança?”*. Transformação não responde diretamente à pergunta, mas se expressa por meio de comparações entre os diferentes ambientes de trabalho. Intercala exemplos de sua antiga instituição com a atual, sendo um deles a demissão de um funcionário por denunciar um problema de fraude. Outro exemplo contemplava a modificação de anotações no prontuário do paciente, para evitar exposição do erro da equipe assistencial.

Em contrapartida Transformação compartilha, com entusiasmo, sua surpresa ao descobrir que no HSUS é estimulado relato verdadeiro de ocorrências. Exemplifica com duas situações, sendo a primeira o interesse da alta gestão em compreender, em profundidade, um problema assistencial ocorrido com um paciente. Diante da confirmação do erro e respectivo impacto no paciente, a gestão assumiu o erro perante o paciente e comprometeu-se em auxiliá-lo frente aos seus direitos e cuidados.

Ao retomar se considera seu ambiente seguro para se expressar com liberdade e confiança, Transformação afirma que sim. Diante de problemas, dificuldades, erros potenciais ou reais, busca-se melhorias no processo de trabalho: *“aqui não é como travesseiro em árvore... travesseiro em árvore é aquilo que aparece, mas ninguém sabe como ele chegou lá! Sim meu ambiente é seguro”*.

Transformação compara os dois ambientes e demonstra entusiasmo com seu novo contexto. Nos últimos 4 anos permaneceu no emprego anterior pela necessidade de remuneração. Seu desconforto e inconformismo a levaram a iniciar uma terapia e a buscar apoio espiritual. Ela rezava continuamente para que as situações de não conformidades fossem abertas e transgressões punidas: *“travesseiro é o que conta. Quero deitar e dormir com a certeza que estou fazendo tudo certo. Eu ia na Igreja X e pedia apoio para que as situações que eu identificava fossem punidas com o devido rigor”*. Transformação considera que sua mudança foi positiva e visualiza mudança e melhoria a cada dia de seu trabalho, o que a motiva a continuar: *“tenho a sensação de estar no lugar certo”*.

Ao final de nosso encontro, brinca com uma situação que vivenciará no dia seguinte. Terá que mediar uma reunião (que ela convocou) entre duas áreas cujo objetivo é identificar e discutir as causas de um problema assistencial. Vale salientar que uma das áreas/pessoas é a dela: *“lido com situações delicadas. Imagine que amanhã vou fazer uma reunião que convidei uma pessoa para apontar erros de minha própria chefe! Mas entendo que é o risco da profissão”*. Nesse momento solicito seu pseudônimo e rapidamente sugere Transformação. Considera que tem vivenciado um processo de aprendizagem e de transformação a cada dia.

### **João Brandão: sentir, refletir e não julgar**

João Brandão disponibilizou-se rapidamente a contribuir com a pesquisa. Os objetivos e orientações referentes ao Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) foram realizados previamente e o encontro dialógico (ED) agendado de forma presencial em um espaço reservado do HSUS. Na data acordada João sugeriu antecipação de nossa conversa em função de compromissos de trabalho. Como a disponibilidade era recíproca fomos para um espaço reservado do HSUS e iniciamos nosso diálogo. Inicialmente procurei compreender um pouco de seu histórico profissional e motivos de ingresso na instituição.

João trabalhava em uma marcenaria com seu primo quando soube da vaga no HSUS. Embora nunca tivesse trabalhado nesta área, decidiu prestar o processo seletivo como auxiliar administrativo. No início tudo era novo: hospital em estruturação, processos em construção, equipe em formação e ambiente novo de trabalho. João morava próximo ao HSUS e a cada dia aprendia algo novo. Precisava compartilhar computadores com colegas por não ter ainda uma estrutura. Ingressou em uma área e durante todo este período teve oportunidade de trabalhar em diversos processos, o que lhe favoreceu ter uma visão sistêmica dos processos do hospital.

Aos poucos o HSUS foi crescendo e foi necessário contratar novos profissionais. João passou a ser responsável pela área X e sua nova colega pela área Y. Ele menciona vivência de diversos conflitos de processos (e pessoas) e que precisou apoiá-la neste momento de integração. Um deles refere-se a saída de líderes, e após um certo período, a saída de sua própria colega, implicando na centralização das atividades com João.

Após dois anos de trabalho sentiu-se motivado e preparado para realizar um novo processo seletivo para a posição de assistente. Já conhecia bem os processos administrativos envolvidos nas áreas de internação clínica, cirúrgica e central de esterilização de materiais. Da mesma forma, já havia trabalhado com planejamento de transporte de pacientes, organização de prontuários, alta de pacientes, faturamento, indicadores de hemovigilância, escalas de trabalho e gestão de almoxarifado.

Ao compartilhar suas vivências, João demonstra paixão pelo trabalho. Relata inclusive que quase esqueceu da data do processo seletivo em virtude do seu envolvimento no trabalho. Uma colega o lembrou do evento: *“eu quase esqueci da prova. Não tinha estudado, mas fiquei em 6º lugar pelo conhecimento que adquiri nestes anos”*.

Quando surgiu a vaga, João assumiu o novo desafio em uma área de apoio à assistência ao paciente. No início teve um pouco de receio se conseguiria absorver os novos processos, porém, sua

vivência anterior associada à sua formação acadêmica, foram cruciais para assumir com facilidade a nova função. Com pouco tempo na nova área, já conseguia visualizar melhorias nos processos e sugeri-las ao seu líder e à sua equipe. Neste momento realizei a pergunta norteadora: *“que tipo de ambiente faz com que você se sinta seguro para se expressar com liberdade e confiança?”*.

João considera que o HSUS é interconectado e que o bom funcionamento depende de todos: *“meu perfil é ajudar e é importante gostar do que se faz. Todo setor é interconectado. O Hospital é um processo...precisa ter networking e abertura para falar. Temos que gostar do que a gente faz, senão a gente está se sabotando. Eu venho entusiasmado todo dia”*. Ao ser questionado sobre a presença desta abertura, João relata que sempre teve abertura para falar o que pensa, em todos os departamentos que atuou.

Nos últimos 6 meses João já trabalhou em duas áreas. Em uma delas, relata que o sentimento da equipe é de que a área é um *“lixeiro”*. O sentido atribuído é que a equipe só é lembrada quando há erros e que há cultivo da cultura da culpa. Por outro lado, João aborda que a cultura do HSUS está mudando e que atualmente está tendo mais abertura. Ele menciona que sempre teve espaço para se posicionar, independente da área de atuação. Construiu relações positivas com pessoas de diversos departamentos dentro e fora do HSUS, o que facilitou a interação, confiança e resultados.

O fato de ter atuado no apoio direto das equipes assistenciais favoreceu sua compreensão das necessidades da operação do hospital e a construção de credibilidade pessoal. Exemplificou com diversas situações como o reconhecimento sobre gerenciamento de estoques de medicamento, a consulta de pares e líder quanto a aquisição de alguns materiais e níveis de estoque, ou mesmo a consulta de clientes internos quanto a ergonomia adequada em ambiente ambulatorial.

Outro fator relatado refere-se à necessidade de se colocar limites. Embora atue de forma interconectada com as áreas e procure sempre ajudar, considera importante conhecer o que é esperado de seu papel para saber se posicionar. Pela sua visão sistêmica, João considera que os processos não estão estruturados. Este fato implica em um risco de uma atribuição não definida ser delegada formalmente quando se tem a iniciativa de ajudar: *“é importante mostrar as limitações. Já falei com várias pessoas para tomar cuidado, pois na primeira vez que se pede algo que não é de sua atribuição, é considerado como um favor. Na segunda vez, a pessoa diz obrigado pelo que você fez. Já na terceira vez, você é cobrado pela realização desta atribuição como se fosse sua obrigação”*.

João gosta do que faz, identifica-se com o HSUS, relata nunca ter sofrido algum tipo de assédio e avalia que seu trabalho tem um propósito. Trabalha entusiasmado todo dia e compartilha sua filosofia de trabalho e/ou de vida: *“a perfeição não é deste mundo. Se algo é perfeito, já está no*

*ápice. Há sempre o que melhorar. É fácil culpar os outros, mas será que isto é importante? Eu dou sempre margem a dúvidas, pois sempre há um outro ponto de vista”*. Aproveito neste momento para lhe perguntar sobre seu pseudônimo e rapidamente responde João Brandão, personagem literário que o faz sentir, refletir e não julgar os outros.

### **Projetos: se planejar tudo pode mudar**

Agendei o encontro dialógico (ED) com Projetos, após esclarecimento dos objetivos da pesquisa, em um ambiente restrito do HSUS. No dia combinado ele assinou o termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) e iniciamos o diálogo. Inicialmente procurei compreender como ocorreu seu ingresso na instituição.

Projetos atuava na área de [automação] há sete anos, período que construiu sua carreira, tanto em empresas privadas quanto em instituições de saúde. Atuava em outro hospital quando decidiu criar sua própria empresa. Embora tivesse experiência profissional, deparou-se com os desafios de ser empresário em função da necessidade de disponibilidade de capital financeiro para investimento. Este fator acabou impactando a evolução do negócio, pois exigia liquidez para compra de materiais e equipamentos. Diante da situação, Projetos fechou seu negócio, mas considera que esse período foi um grande aprendizado: *“ajudei a criar ventiladores pulmonares na época em que havia escassez de equipamentos na pandemia”*.

O ingresso de Projetos no HSUS foi decorrente de um processo de networking, no qual soube da oportunidade profissional por um colega de profissão. Realizou entrevista, prova e ingressou como técnico. Após quatro meses na instituição tornou-se líder da área. Ao questioná-lo sobre sua experiência de liderança, Projetos considera que ainda não se sente como líder. Embora esteja há aproximadamente dois anos como líder, não tem estrutura de equipe e autonomia de decisão. Sua equipe é formada por um colaborador que divide com ele as responsabilidades da área: *“sou uma espécie de orientador ou facilitador. Não tenho tempo para fazer planejamento ou pensar no futuro. Minhas atribuições são de execução. Não tem equipe suficiente e tenho que ficar na operação”*.

Ao questioná-lo se havia abordado esta situação com seu superior, Projetos disse que sim, porém frustrou-se com o resultado: *“meu líder era muito político. Eu falei com ele sobre as necessidades da área e ele concordou. Concordamos em solicitar apoio e pedir recursos. No entanto, no dia da reunião com X [superior mediato de Projetos], ele mudou de ideia na hora e concordou que não era necessário ter novos recursos”*. Ao questioná-lo como se sentiu, Projetos respondeu *“impotente”*.

Neste momento realizei a pergunta norteadora: “*que tipo de ambiente faz com que você se sinta seguro para se expressar com liberdade e confiança?*”. Para Projetos, expressar o que pensa ou sente é algo natural, pois ele defende o que acredita. Entretanto, algumas situações vivenciadas causaram frustração e formaram sua percepção de que não é possível se expressar com liberdade e confiança, em todos os contextos. Uma destas situações refere-se a quebra de acordos com o superior imediato.

Além da situação já relatada referente à quebra de acordos (solicitação de novos recursos para equipe), Projetos relata que combinou com seu superior imediato uma mudança de processo e durante a reunião com a equipe assistencial, ele também mudou de opinião: “*temos uma máquina de diálise que precisa de higienização no máximo a cada 48 horas. Nos finais de semana não há equipe suficiente para dar essa manutenção e não podemos fazer horas extras. Combinei com Y (superior imediato de Projetos) que esta atividade poderia ser realizada pela equipe assistencial, pois é um processo simples e já é realizado em outros hospitais. Durante a reunião, ao escutar os argumentos da outra área, ele mudou de opinião e perguntou se P (outro profissional da área), poderia realizar o procedimento*”.

Outros fatores que impactam na expressão com liberdade é uma comunicação impositiva ou ausência de comunicação. Exemplifica com três situações vivenciadas com seu superior mediato. A primeira delas refere-se à interrupção de sua fala em reuniões: “*eu estava numa reunião apresentando uma solução para a área, quando fui interrompido por X (superior mediato de Projetos). Ele tomou a decisão e não pude falar mais nada. No entanto X não tem conhecimento técnico*”.

A segunda situação refere-se à ausência de comunicação quanto às decisões institucionais ou mesmo explicação quanto aos processos do HSUS, implicando em retrabalho: “*seria mais fácil se as pessoas explicassem antes. Existe um sistema próprio de custeio do hospital que eu desconhecia. Como trabalhamos com dinheiro público, não podemos adquirir uma nova cadeira por exemplo. Isto é investimento e tem um processo próprio, via ofício. Temos que consertar o patrimônio público, mas como as áreas não conhecem este fluxo gera um ódio gratuito das pessoas*”.

A terceira situação relatada por Projetos considerava a solicitação de informações, sem explicação dos motivos ou objetivos, gerando usualmente retrabalho pela ausência de dados. Da mesma forma, relata recente pedido e execução de reforma no HSUS para mudança de setores. Tão logo foi concluída, obteve informação de que haverá uma nova mudança e que as alterações não serão mais necessárias.

Com a vinda de um novo líder (superior imediato) Projetos tem vivenciado mudança no contexto de trabalho. Conseguiu abordar e demonstrar a necessidade de ampliação de sua equipe, que prontamente foi compreendida e defendida perante a instituição. Projetos tem percebido que tem sido ouvido e que seu novo líder tem buscado (e conseguido) viabilizar os recursos necessários para que a área funcione adequadamente.

Ao ser questionado sobre seu pseudônimo, escolhe Projetos por avaliar necessidade de ter maior planejamento e comunicação institucional. Acredita que se houver planejamento o trabalho poderá ser melhorado. Concluímos neste momento nosso encontro dialógico com agradecimento e compromisso de envio de narrativa para sua validação.

### **Vida: você cria seu ambiente**

Vida prontamente concordou em participar da pesquisa. Realizamos o encontro dialógico (ED) em um ambiente restrito do HSUS, data em que assinou o termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE). Inicialmente retomei os pontos relevantes do TCLE e o agradei pela disponibilidade de participação e pela compreensão pelo meu cancelamento prévio de nosso diálogo.

Terminados os esclarecimentos da pesquisa procurei compreender como Vida ingressou na instituição. Muito comunicativo e sorridente, Vida relatou que trabalhava com seu próprio negócio antes de iniciar suas atividades no HSUS. Era responsável por uma loja de sebo de livros, atividade que se identificava e que atuava há diversos anos. Gostava de ver e ler os livros que comercializava. Em função da pandemia, precisou interromper as operações, quando soube da oportunidade de trabalho no HSUS. Participou de um processo seletivo e ingressou em sua área atual, na qual atua há aproximadamente um ano e meio.

Fiquei surpresa ao ouvir que estava na instituição há menos de dois anos, pela propriedade, confiança e entusiasmo com que falava do hospital. Sua ampla experiência de trabalho, em processos de compras, vendas e inspeção de qualidade adquiridos pela atuação em outras empresas e em seu próprio negócio, contribuíram para uma rápida compreensão do contexto hospitalar e adaptação aos desafios de seu novo trabalho. Ao cuidar da preparação e esterilização dos materiais cirúrgicos, Vida entende a relevância de seu trabalho para a missão do HSUS: *“a gente trabalha para o paciente. O meu trabalho é humanitário”*.

Vida me explicou em detalhes como é sua rotina de trabalho e a relevância para a instituição. Atua com gestão de processos de lavagem e esterilização de aproximadamente 30 mil materiais cirúrgicos por mês. Conhece bem a relevância de seu trabalho e de seu setor na Instituição e busca

aprimorar continuamente os processos e/ou ambiente de trabalho de forma que promova maior eficiência, produtividade e um bom clima organizacional. Como relatou que circula bastante na instituição, se preocupa em contribuir com vários processos, independentemente de sua área. Neste momento realizei a pergunta norteadora: “*que tipo de ambiente faz com que você se sinta seguro para se expressar com liberdade e confiança?*”.

Ao refletir para responder, Vida demonstra ser um comportamento muito natural de sua atuação e considera: “*é um ambiente em que a gente é respeitado, em que há gentileza. Gentileza gera gentileza. A gente tem respeito à hierarquia e somos ouvidos pela liderança. A gente fala para melhorar, mas é importante falar de maneira saudável. Não é dedurar, mas sim corrigir fluxos e processos que precisam melhorar*”. Em sua visão “*a comunicação tem que ser livre e que as pessoas precisam se expor. Só não podem deixar de falar*”.

Vida acredita ser importante ter regras no contexto de trabalho, bem como avalia que cada indivíduo tem responsabilidade na construção do ambiente: “*é importante ter um ambiente de respeito, ter afinidade com a equipe, mas também é importante ter maturidade*”. Neste momento Vida compartilhou alguns exemplos vivenciados que retratam sua fala. Um deles refere-se à abordagem com seus pares quanto a interpretação errônea da política de gestão de horas de RH. Seus pares estavam compreendendo a exceção de compensação de horas como uma rotina. Vida buscou entendimento da política e orientou a equipe quanto às diretrizes corretas de cumprimento de carga horária. Outro exemplo refere-se a conversa com um médico sobre a melhor forma de preparar os kits cirúrgicos de materiais para execução dos procedimentos. Ao expressar sua opinião, juntamente com o médico, foi possível reduzir o tempo de preparação de materiais pré-cirúrgicos.

Além destes exemplos, Vida relatou que sua liderança tem abertura para ouvir e aceitar sugestões de melhoria. Por outro lado, considera que o fator maturidade pessoal é muito importante, já que algumas situações, como por exemplo levar reclamação para a liderança de que alguém da equipe “*pegou o chiclete*” do armário, são consideradas desnecessárias. Além dessa maturidade, avalia que o conhecimento e visão sistêmica dos processos e áreas hospitalares são importantes para que o profissional consiga visualizar oportunidades de melhoria.

Quando questionado sobre sua visão quanto a esta mesma abertura em outras áreas do HSUS, Vida acredita que sim, porém considera que há uma “*comunicação exagerada*”. Embora considere o diálogo e informações muito importantes, avalia que há um excesso de grupos e mensagens por *WhatsApp*. As mensagens são contínuas e com frequência trocadas fora do horário usual de trabalho. Relata situações em que as mensagens foram trocadas as 5 horas da manhã, por exemplo.

Diante do entusiasmo que falava de seu trabalho, perguntei o que ele significava em sua vida. Com olhos meio marejados responde que seu trabalho é humanitário, representa prazer e que chega todo dia no HSUS de bem com a vida. Esta visão inspirou sua escolha de pseudônimo (Vida). Agradei Vida pelo compartilhamento de sua história e pela confiança em contribuir com a pesquisa.

### **Francisca: desisto ou fico?**

Realizei o encontro dialógico (ED) com Francisca, de forma remota, durante seu horário de trabalho. Eliminados os problemas iniciais de internet, iniciei nossa conversa agradecendo pela sua disponibilidade de participação, esclarecimentos quanto aos objetivos da pesquisa e itens do Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE).

Procurei compreender como Francisca ingressou na instituição. Comunicativa e sorridente, relatou que trabalhava em outro Hospital na região quando soube da oportunidade de trabalho. Na época, procurava uma casa e essa oportunidade seria adequada para conciliar sua vida profissional com a pessoal, já que ambos (casa e trabalho) se localizavam no mesmo bairro.

Francisca decidiu prestar o processo seletivo e foi classificada em 3º lugar na prova de conhecimentos. Após entrevista recebeu a classificação final e permaneceu na lista de classificados, até ser convocada para assumir sua função. Por ter se integrado na instituição logo no início das operações, relembra que o foco do trabalho era ambulatorial com atendimento especializado de oftalmologia, otorrino e gastrologia. Na época, Francisca estava grávida de três meses e apoiava os exames ambulatoriais. Gradualmente novos exames foram sendo incorporados no HSUS, tais como ultrassom, eco, eletro, ressonância, bem como cirurgias especializadas.

Durante todo este período, Francisca teve oportunidade de trabalhar em várias áreas, e recentemente foi convidada para trabalhar em uma área nova do HSUS. Por ter acompanhado a evolução da instituição desde o início, realizei a pergunta norteadora: *“que tipo de ambiente faz com que você se sinta seguro para se expressar com liberdade e confiança?”*.

Com bom humor e uma gargalhada contagiante responde: *“não tenho muita papa na língua. Não precisa de ambiente certo, depende da pessoa”*. Francisca relata que expressar sua opinião é algo natural e que sempre há reciprocidade de sua equipe, bem como de sua líder. Todo assunto pode ser abordado, independentemente de ser pessoal ou profissional. Exemplifica com situações em que vivenciou problemas de saúde de seu filho. Francisca obteve apoio da liderança para se ausentar e cuidar do mesmo, ora trocando de horário/turno, ora compensando de outra forma. Da mesma forma,



quando há alguma dificuldade de pessoas para cobrir turnos, Francisca se coloca à disposição para substituição.

Outro exemplo compartilhado, refere-se à sugestão de mudança de layout de sua nova área, por considerar mais adequado para o atendimento: *“montamos a sala, mas quando começou a funcionar vimos que não estava boa. Abordei minha liderança e perguntei – posso mudar? – e ela prontamente concordou. Temos que pensar no bom atendimento ao paciente. A prioridade é sempre dele”*.

Além do contexto positivo vivenciado com sua equipe e liderança, acredita que sua maturidade profissional e a familiaridade com o HSUS a deixam à vontade para orientar suas colegas de trabalho: *“somos referência. O paciente já passou por algum procedimento desgastante. Temos que dar o nosso melhor. Eu falo com elas para não realizarem nenhum procedimento quando houver dúvidas. Podem perguntar dez vezes a mesma coisa...mesmo que seja para o médico. Na dúvida, não faça...pode perguntar”*.

Mesmo com toda experiência, Francisca repete em voz alta as orientações / procedimentos de assistência antes de realizá-las e pede confirmação para o médico. Mesmo tendo conhecimento, utiliza esta estratégia para assegurar que está agindo corretamente, trazendo segurança para o paciente. Este exemplo é transmitido para suas colegas, de forma a auxiliá-las em seu processo de desenvolvimento e respectiva segurança do paciente

Francisca considera que a flexibilidade é fundamental para que o trabalho em equipe seja bem sucedido. Mesmo quando há pessoas consideradas difíceis, o pensamento no paciente é primordial. A equipe se ajuda, há apoio e sincronismo no atendimento. Há uma ansiedade de aprendizagem de todos e o bom funcionamento do grupo prevalece. Quando questionada sobre sua visão sobre outros setores ou mesmo sobre as políticas do HSUS, relata não ter muita interface para avaliar. Entretanto, em todo este período que trabalhou no hospital, relata ter tido um ambiente de trabalho favorável.

Quando questionada sobre seu pseudônimo, escolhe Francisco, seu avô, que teve uma influência significativa em sua escolha profissional. Desde criança Francisca gostava de *“cuidar de gente”*. Este desejo influenciou sua escolha pela profissão de Técnica de enfermagem, por meio da qual poderia cuidar das pessoas. No entanto, durante seu estágio profissional, deparou-se com o adoecimento do avô que precisou de cuidados especializados para realização de um cateterismo. Ao visitá-lo na UTI, sentiu que estava num momento crítico de sua vida profissional: *“desisto ou fico?”*.

## Narrativa Síntese

Os encontros dialógicos contribuíram para que os participantes compartilhassem suas vivências e os sentidos atribuídos a um ambiente seguro para se expressar com liberdade e segurança. Embora a pergunta norteadora buscasse compreender vivências de segurança psicológica, não foi incomum a manifestação de vivências opostas, ou seja, vivências negativas consideradas barreiras à liberdade de expressão, implicando majoritariamente no silêncio dos participantes em seus respectivos contextos de trabalho. Diante destes novos achados a pesquisadora considerou relevante incluí-los na narrativa síntese.

A reflexão quanto à segurança psicológica percebida implicou numa imersão dos participantes em suas respectivas vivências psicológicas positivas ou negativas. Um ambiente considerado seguro foi compreendido como um ambiente de trabalho colaborativo, saudável e positivo, no qual há apoio mútuo, reciprocidade, coesão, autonomia e sincronismo entre os membros da equipe. Existe confiança, respeito, empatia e gentileza no tratamento entre as pessoas. Há abertura e liberdade entre as pessoas para ter conversas francas, abordar assuntos diversos, discutir casos ou dar opiniões sobre temas em pauta. Desta forma, o primeiro elemento estrutural identificado pode ser resumido: *a segurança psicológica se manifesta quando há respeito, confiança e apoio entre os membros da equipe.*

Invariavelmente, os participantes apresentaram uma visão multifacetada frente a um ambiente seguro para se expressar, abrangendo simultaneamente mais de um elemento, seja em uma dimensão individual (eg.: experiência profissional, familiaridade com o ambiente, autoconfiança), grupal (eg.: dinâmica do grupo, coesão da equipe, relacionamento com liderança) ou organizacional (eg.: cultura de abertura, políticas, recursos de trabalho). Nas três dimensões foram relatadas vivências e sentidos atribuídos à (in)segurança para se expressar com liberdade e segurança. Note-se sobretudo que a dimensão grupal foi mais experienciada pelos participantes. *O segundo elemento estrutural considera que a segurança psicológica se manifesta de forma mais significativa na dimensão grupal.*

Na dimensão grupal, o papel da liderança foi destacado pelos participantes como fator essencial para promoção da segurança psicológica. Comportamentos de estímulo à participação das pessoas, abertura para ouvir, viabilização de autonomia de trabalho, coerência entre fala e comportamento, estímulo às sugestões e compartilhamento de situações delicadas, transmissão de uma visão positiva de objetivos e valores da instituição, demonstração de confiança, escuta e apoio à equipe foram citados pelos participantes.

Por outro lado, outros comportamentos foram considerados desfavoráveis, constituindo-se como barreiras para segurança psicológica. Dentre eles foram destacados a falta de abertura e confiança na equipe, desvalorização profissional, comunicação impositiva e/ou deficiente, autoritarismo, mudanças constantes de diretrizes, ambiguidade de funções, falta de autonomia e de estruturação da equipe. *Como terceiro elemento, identificou-se que a liderança é um recurso fundamental para criação e sustentação de um ambiente (in)seguro.*

Na dimensão organizacional a cultura de qualidade, humanização, abertura e disponibilização de recursos de trabalho foram consideradas pelos participantes como elementos relevantes para liberdade e estímulo à expressão. Uma cultura organizacional flexível, positiva, saudável, respeitosa, ética, participativa, que valoriza o diálogo, competência e que prioriza a segurança e qualidade de assistência foi considerada relevante para a promoção da segurança psicológica. A relação de interdependência entre as pessoas e áreas, associada à participação na definição da estratégia também foi mencionada. Conhecer a visão organizacional, os objetivos institucionais e participar na tomada de decisão quanto à melhor forma de executar o trabalho, complementaram os elementos acima. Quanto aos recursos de trabalho, alguns participantes citaram a disponibilização de materiais, equipamentos, insumos e alocação adequada de equipe como elementos que favorecem a segurança psicológica.

Por outro lado, os participantes expressam que tratamento diferenciado, desprestígio ou abandono de profissionais, cultura punitiva que enfatiza o erro, clima de medo, silêncio organizacional, falta de confiança, reconhecimento ou valorização profissional, ambiguidade de papéis, falta de planejamento, comunicação deficiente quanto aos objetivos da organização e priorização de metas em detrimento à qualidade assistencial são elementos da cultura que se constituem barreiras à expressão. *A disseminação de uma cultura organizacional aberta, ética e flexível promove a segurança psicológica manifestou-se como o quarto elemento identificado.*

No nível individual, metade dos participantes considerou que o próprio indivíduo tem responsabilidade na criação de um ambiente seguro para se expressar. Elementos como familiaridade com o contexto de trabalho, capacidade de construir bom relacionamento interpessoal com a equipe e outras áreas, experiência profissional, autoconfiança na capacidade profissional, conhecimento das expectativas de desempenho, construção de credibilidade profissional e maturidade pessoal foram destacados como recursos individuais que favorecem a expressão. Fatores como características de personalidade também foram destacados, ou seja, alguns entendiam a expressão de opiniões com liberdade e confiança como algo natural do indivíduo, independentemente do contexto que estão inseridos. Outros elementos como baixa experiência profissional, insegurança, imaturidade ou

mesmo características pessoais como introversão foram destacados como fatores que podem caracterizar-se como barreiras à liberdade e confiança para expressão. *O quinto elemento identificado considera que a percepção de segurança psicológica varia de acordo com os recursos pessoais e experiências passadas dos indivíduos.*

A clareza de propósito, a percepção de relevância do trabalho realizado, o senso de dever com a assistência e cuidado ao paciente estiveram presentes na integralidade das narrativas. As vivências expressaram a preocupação com a segurança e qualidade de assistência, tendo o benefício ao paciente como norteador de decisão. A noção de cuidado também foi observada numa dimensão grupal ou institucional, por meio de ações de proteção com a equipe ou ambiente de trabalho.

A percepção da maioria dos participantes é que vivenciam um contexto de segurança psicológica no Hospital, implicando em um sentimento de orgulho, senso de pertencimento, satisfação, sentimento de dever cumprido e bem-estar, gerando aprendizagem, melhoria de processos e assistência de qualidade. Porém, o oposto também foi verdadeiro. Embora apenas três participantes percebessem seu ambiente como inseguro para se expressar com liberdade, as implicações relatadas foram significativas, representadas por sofrimento, frustração, indignação, medo, raiva, omissão, cansaço, ressentimento, desvalorização, solidão e impotência. *Desta forma, o sexto elemento estrutural do fenômeno pode ser sintetizado como: a segurança psicológica é um recurso valioso para promoção da experiência e vínculo positivo dos profissionais e segurança assistencial.*

A Tabela 7 tem como objetivo sintetizar os sentidos atribuídos pelos participantes em relação ao seu pseudônimo e sentimentos vivenciados em seus respectivos ambientes de trabalho.

**Tabela 7***Pseudônimos e sentidos*

Pseudônimo e lemas	Sentidos atribuídos	SP*	Sentimentos**
Sabedoria: quero deixar um legado	Proteger pessoas é missão de trabalho e de vida. Proteger colegas do contexto de sofrimento.	A	(-) impotência, raiva e frustração profissional. (+) orgulho, sentimento de dever cumprido e de trabalho significativo.
Pantera Negra: todo dia você tem uma nova luta para salvar o mundo	Atuar como um super-herói para salvar vidas. Dar o melhor de si em prol do outro.	P	(+) realização profissional e de trabalho significativo. (-) receio de opinar
Coração Pirata: eu compro o que a infância sonhou	Vivenciar a liberdade de ir, vir e amar.	P	(+) confiança na equipe, realização profissional e trabalho significativo.
Roda Gigante: prefiro estar sempre na média	Proteger-se de ameaças, humilhação, se estiver “por baixo” e frustração com quedas “se estiver por cima”.	A	(-) clima de medo, frustração profissional, sobrecarga de trabalho, desvalorização profissional, isolamento.
Faz Tudo: faz tudo e não tem nada	Ressentimento frente ao desequilíbrio entre dedicação oferecida e reconhecimento recebido.	A	(+) orgulho (-) frustração e desvalorização profissional, perda de credibilidade com liderados, sobrecarga e esgotamento.
Amor: tudo tem que ser feito com amor	Toda atividade e relacionamento com o outro requer amor e respeito.	P	(+) orgulho, motivação, realização e valorização profissional, senso de pertencimento e trabalho significativo.
Patrícia: do conflito à parceria	Um contexto conflituoso pode ser transformado em um contexto de equilíbrio.	P	(+) prazer e percepção de trabalho significativo e crescimento profissional. (-) insegurança com sobrecarga de papeis.
Transformação: aprender e transformar cada dia	Integrar-se, aprender e transformar o contexto de trabalho.	P	(+) orgulho, motivação, entusiasmo e senso de trabalho significativo e de pertencimento.
João Brandão: sentir, refletir e não julgar	A perfeição não é deste mundo, sendo sempre necessário compreender outros pontos de vista.	P	(+) orgulho, motivação, entusiasmo, realização e valorização profissional, senso de pertencimento e autonomia.
Projetos: se planejar, tudo pode mudar	Comunicação e planejamento podem melhorar a condição de trabalho.	D	(+) esperança com nova liderança. (-) frustração com liderança, impotência, silêncio e retrabalho.
Vida: você cria seu ambiente	Vivenciar plenamente a existência, construir e realizar-se por meio do trabalho.	P	(+) realização profissional, prazer, orgulho, senso de pertencimento, propósito de trabalho, autonomia e motivação.
Francisca: desisto ou fico	Momento crítico de vida influencia tomada de decisão sobre propósito de trabalho.	P	(+) orgulho, apoio, senso de pertencimento e de trabalho significativo, valorização profissional, motivação.

*Nota:* \*SP: Segurança psicológica percebida pelos participantes: A: ausente, P: presente e D: em desenvolvimento; \*\* Símbolos (-) e (+) utilizados para descrever sentimentos que implicam em algum tipo de sofrimento ou bem-estar, respectivamente. Elaborada pela autora, 2023.

## **DISCUSSÃO: Elementos estruturais da segurança psicológica e a interlocução com autores e pesquisas**

Para compreender qualitativamente os elementos presentes em casos bem-sucedidos de segurança psicológica optou-se pela pesquisa exploratória de abordagem fenomenológica, na qual o pesquisador busca a compreensão do fenômeno a ser estudado, baseando-se nas experiências concretas e situadas dos participantes para elucidação da experiência (vivido) (Amatuzzi, 2009). Em função do método da pesquisa ter sido exploratório e fenomenológico, não houve definição prévia dos elementos de análise.

Os encontros dialógicos foram realizados dentro de um clima de abertura, empatia e escuta ativa das vivências dos participantes. Eles relataram a relevância de um espaço de escuta e troca de um tema de relevância significativa para a atuação profissional, especialmente no ambiente hospitalar. Consideraram uma oportunidade para expressar suas percepções e sentimentos sobre o trabalho e manifestaram, em sua maioria, desejo de conhecer os resultados e saber quais seriam as implicações da pesquisa para o Hospital.

Sendo a natureza da pesquisa fenomenológica de construção, cada encontro dialógico teve uma dinâmica singular, seguindo o fluxo de relato do participante a partir da pergunta norteadora. Foi necessário abandonar conhecimentos e julgamentos prévios para olhar para o fenômeno como a experiência em si mesma (atitude fenomenológica) (Amatuzzi, 2009). Em cada encontro a pesquisadora procurou compreender *como* a segurança psicológica era vivida e compreendida no cotidiano dos participantes.

Por meio das Narrativas Compreensivas foi possível compreender as vivências e sentidos que os profissionais do Hospital atribuíam a um ambiente positivo para se expressar com liberdade e confiança. Da mesma forma, a Narrativa síntese contribuiu para compreensão da questão central da pesquisa: como a segurança psicológica se mostra para os profissionais do Hospital em seu cotidiano? Que tipo de ambiente faz com que eles se sintam seguros para se expressar com liberdade e confiança?

A análise dos elementos estruturais (resultados) foi norteadada pelo referencial teórico de Segurança Psicológica (Edmondson, 1999), situado no campo dos estudos de Comportamento Organizacional (Edmondson & Bransby, 2023) e pelo modelo *Job Demands Resources* (JD-R) (Demerouti et al., 2001). Alguns trechos das narrativas, destacados em *itálico*, foram trazidos para compor o processo de análise dos seis elementos estruturais: (1) a segurança psicológica se manifesta quando há respeito, confiança e apoio entre os membros da equipe, (2) a segurança psicológica se manifesta de forma mais significativa na dimensão grupal, (3) a liderança é um recurso fundamental para criação e

sustentação de um ambiente (in)seguro, (4) a disseminação de uma cultura organizacional aberta, ética e flexível promove a segurança psicológica, (5) a percepção de segurança psicológica varia de acordo com os recursos pessoais e experiências passadas dos indivíduos e (6) a segurança psicológica é um recurso valioso para promoção da experiência e vínculo positivo dos profissionais e segurança assistencial.

### **A segurança psicológica se manifesta quando há respeito, confiança e apoio entre os membros da equipe**

Os elementos *respeito*, *confiança* e *apoio* emergiram nas narrativas como características essenciais da presença de segurança psicológica no ambiente, como nos estudos de Carmeli et al. (2010), Edmondson (1999) e Malik et al. (2021). Para os participantes, *respeitar* o outro contempla o acolhimento de opiniões diversas, empatia frente o sentimento do outro, cuidado e gentileza na forma de expressão. *Confiar* significa capacidade de expressar pensamentos, sentimentos e opiniões com liberdade, sem receio de represálias. Já *colaborar* implica em apoio mútuo, coesão e sincronismo entre os membros da equipe no desenvolvimento das atividades. Tomados em conjunto, respeito, confiança e apoio constituíram-se como recursos (Bakker et al., 2023; Schaufeli, 2017) essenciais para a segurança psicológica. Trechos das Narrativas de Vida, Sabedoria e Pantera Negra exemplificam estes elementos.

*“é um ambiente em que a gente é respeitado, em que há gentileza. Gentileza gera gentiliza...A gente fala para melhorar, mas é importante falar de maneira saudável. Não é dedurar, mas sim corrigir fluxos e processos que precisam melhorar...a comunicação tem que ser livre e as pessoas precisam se expor. Só não podem deixar de falar.” (Vida)*

*“...um ambiente neutro, aberto e flexível a críticas... um ambiente neutro oferece abertura para que as pessoas expressem suas opiniões sem medo de críticas, preocupa-se com a opinião das pessoas e busca criar um contexto positivo de trabalho no qual as pessoas sentem-se felizes. Funcionário feliz, cliente feliz”. (Sabedoria)*

*“...em seu ambiente de trabalho todos se ajudam, há colaboração entre os membros da equipe, bem como empatia entre os integrantes”. (Pantera Negra)*

Os elementos *respeito*, *confiança* e *apoio* identificados no presente estudo corroboram as pesquisas sobre segurança psicológica desde os trabalhos de Kahn (1990), Edmondson (1999) e confirmam outros estudos (Edmondson, 2004; Edmondson & Lei, 2014; Frazier et al., 2017; Nembhard & Edmondson, 2011; Newman et al., 2017; O’Donovan & McAuliffe, 2020; Ramalho & Porto, 2021). As pessoas são mais propensas a se sentirem psicologicamente seguras quando

vivenciam relacionamentos interpessoais de *confiança, respeito e apoio* com colegas de trabalho. A segurança psicológica se mostra a partir das percepções de um indivíduo sobre se ele(ela) se sente confortável para se expressar no trabalho sem medo de consequências negativas para a sua autoimagem, status ou carreira (Kahn, 1990).

A maior parte dos participantes percebe que há segurança psicológica em seu ambiente de trabalho, conforme Tabela 7. Neste contexto, os profissionais sentem que seus colegas não os rejeitarão por serem eles mesmos ou por dizerem o que pensam. Há respeito às diferentes competências, intenções positivas entre os membros da equipe, confiança e interesse genuíno no outro como “pessoa” (Edmondson, 1999; Edmondson, 2020), constituindo-se como um recurso laboral motivador (Bakker & Demerouti, 2017; Mazzetti et al., 2023).

Vida e Amor, por exemplo, destacam a relevância do *respeito* como elemento de segurança psicológica, que se mostra em suas vivências por meio do acolhimento às diferentes visões da equipe e envolvimento em decisões que lhes afetam. Francisca percebe interesse e reciprocidade com sua equipe e líder, relatando liberdade e confiança para abordar qualquer tipo de assunto, seja ele pessoal ou profissional, como apontado por Edmondson e Bransby (2023). Patrícia, Pantera Negra e Coração Pirata também abordam os elementos de respeito, confiança e colaboração como presentes na interação com a equipe, favorecendo a prática de discussão de casos, expressão de divergências, autonomia de trabalho, cumplicidade e apoio no trabalho. Da mesma forma, João Brandão expressa confiança para se expressar em todos os contextos de trabalho com atores de níveis hierárquicos distintos (Edmondson, 2020; Edmondson & Lei, 2014; O’Donovan et al., 2021).

Transformação está descobrindo seu novo ambiente de trabalho, que contrário à sua experiência anterior, estimula a expressão de problemas, falhas e opiniões. Está sendo *apoiada* pela alta gestão para relatar dificuldades e problemas vivenciados em seu trabalho. Percebe que sua opinião verdadeira é relevante e esperada, trazendo-lhe segurança psicológica para exercer seu trabalho. Esta visão corrobora Edmondson e Bransby (2023), que sinalizam que a segurança psicológica descreve um ambiente de trabalho no qual as pessoas acreditam que a franqueza é esperada e possível. Já Projetos está numa fase de mudança de percepção de um ambiente inseguro, no qual sua fala era interrompida ou não considerada pela liderança, para uma percepção de um ambiente seguro. A experiência de estar sendo ouvido e respeitado pelo seu novo líder, está sendo um momento de transição para uma construção de confiança interpessoal.

Num movimento contrário, Faz Tudo e Roda Gigante, que vivenciaram diversas fases de gestão na instituição, relatam mudança de percepção de um ambiente anteriormente percebido como seguro



para um ambiente inseguro em relação à liberdade de expressão. Estas vivências corroboram estudos que demonstram que a construção da segurança psicológica leva um tempo para ser estabelecida, porém pode ser destruída rapidamente por meio de uma resposta negativa ou ato de vulnerabilidade (O'Donovan et al., 2021), como citado pelos participantes no momento atual de gestão da instituição.

A ausência de apoio, escuta, confiança, autonomia e participação, comunicação deficiente, o não envolvimento em decisões de trabalho, desrespeito (gritos ou exposição em reuniões) e isolamento profissional foram percebidos e descritos como barreiras para a liberdade de expressão, implicando num silêncio defensivo (Kish-Gephart et al., 2009). Em função das experiências descritas, ambos adotavam o silêncio em diversas situações por sentirem-se desvalorizados, desrespeitados ou ameaçados, tanto profissional quanto pessoalmente. Avaliavam em cada contexto de trabalho se valia a pena demonstrarem (ou não) seus pensamentos e sentimentos. Ao adotarem o silêncio como comportamento, implicitamente procuravam autoproteção quanto a algum possível constrangimento (Edmondson, 2020).

Este cálculo tácito que norteia o processo de decisão de fala dos participantes depende do risco interpessoal percebido, ou seja, se a ação potencial implica para si alguma ferida, vergonha ou crítica (Mayfield & Mayfield, 2021; Nembhard & Edmondson, 2011). O risco inerente de serem vistos como ignorantes, incompetentes ou invasivos, impactam além do comportamento de fala, o processo de aprendizagem, transferência de conhecimento e desempenho (Edmondson & Bransby, 2023), tornando-se uma demanda psicológica que em alguns casos implicou em esgotamento psicológico dos participantes (Bakker et al., 2023; Bakker et al., 2005).

O silêncio, em contraste com a voz, caracteriza-se quando os indivíduos retêm ideias, informações sobre problemas ou opiniões sobre questões relacionadas ao trabalho, incluindo relato sobre erros, tratamento injusto ou comportamentos que violam padrões pessoais, morais ou legais (Morrison, 2023). O medo, como citado por Roda Gigante, encorajava seu comportamento de evitação para se proteger de ameaças, julgamentos e riscos futuros (Kish-Gephart et al., 2009). Projetos já adotava o silêncio por perceber que sua opinião não era valorizada pelo seu gestor. E Faz Tudo silenciava por estar esgotada emocionalmente e não encontrar sentido nas diretrizes voláteis da instituição (Morrison, 2023).

### **A segurança psicológica se manifesta de forma mais significativa na dimensão grupal**

Na presente pesquisa os participantes invariavelmente apresentaram mais de uma dimensão (individual, grupal ou organizacional) para expressarem suas percepções sobre um ambiente psicologicamente seguro (Newman et al., 2017). Patrícia, por exemplo, enfatiza elementos da

dinâmica grupal (pertencimento a uma equipe coesa e integrada que incentiva a expressão de todos, planejamento coletivo de procedimentos assistenciais, clareza de papéis e abertura para discussão de divergências e/ou contraindicações de conduta), aliados à elementos da dimensão organizacional (cultura de qualidade assistencial, comunicação, alinhamento e estímulo à voz), como recursos sociais e organizacionais (Schaufeli, 2017) que favorecem a segurança psicológica.

Já para Vida, Amor, Projetos e Francisca, elementos da dimensão individual (maturidade pessoal, familiaridade com o contexto, experiência profissional, proatividade, crença de autoeficácia e características pessoais) e da dimensão grupal (liderança aberta à participação, equipe respeitosa e normas estabelecidas) são fatores essenciais para construção da segurança psicológica. Estes elementos complementam a compreensão dos participantes quanto a um ambiente seguro para se expressar, demonstrando a relevância dos recursos individuais e reforçando os recursos sociais (Schaufeli, 2017) para a presença do construto.

Estas três dimensões da segurança psicológica têm sido estudadas e demonstradas sistematicamente em revisões de literatura (Edmondson & Bransby, 2023; Edmondson & Lei, 2014; Frazier et al., 2017; Grailey et al., 2021; Newman et al., 2017). No entanto, a observação do construto como um elemento mais percebido numa dimensão grupal, por meio da interação entre os membros da equipe e liderança, foi unânime entre os participantes, corroborando os estudos de Edmondson (1999). Diversas pesquisas apoiam a segurança psicológica como um fenômeno multinível, embora a maior prevalência esteja em nível de equipe (Edmondson & Lei, 2014; Ramalho & Porto, 2021). As narrativas de Coração Pirata e Pantera Negra exemplificam como a percepção de segurança psicológica se expressa por meio da dinâmica interpessoal da equipe:

*“a equipe pode se expressar com liberdade e confiança...a equipe médica confia nos profissionais de enfermagem e equipe multi...há conversa franca de líderes com seus liderados...e esta liberdade foi construída com o tempo, por meio de uma relação de confiança”. (Coração pirata)*

*“...considera que em seu ambiente de trabalho todos se ajudam, há colaboração entre os membros da equipe, bem como empatia entre os integrantes”. (Pantera Negra)*

Pantera Negra e Coração Pirata são os únicos participantes do estudo que atuam na mesma área, embora trabalhem em horários e funções distintas. Observa-se que há uma similaridade de percepção quanto ao sentido atribuído a um ambiente psicologicamente seguro. Suas experiências descrevem respeito, franqueza e confiança na equipe, implicando num sentimento de capacidade e permissão de expressão com o grupo de trabalho. Esta percepção alinha-se ao conceito seminal (Edmondson, 1999) no qual a segurança psicológica emerge como uma propriedade de um grupo, definindo-a como a

crença compartilhada por membros de uma equipe de que ela está segura para assumir riscos interpessoais (Edmondson, 2004; Newman et al., 2017).

Por outro lado, altos níveis de concordância entre os membros da organização são improváveis (Edmondson, 2020), especialmente em empresas maiores, nas quais os profissionais compartilham diferentes experiências de liderança e normas de equipe (Newman, 2017). Esta afirmação também foi corroborada nesta pesquisa, como, por exemplo, nas vivências de João Brandão e Roda Gigante.

*“nos últimos 6 meses João já trabalhou em duas áreas. Em uma delas, relata que o sentimento da equipe é de que a área é ser um lixeiro. O sentido atribuído é que a equipe só é lembrada quando há erros e que há cultivo da cultura da culpa”. (João Brandão)*

*“Não há conversa [na equipe] e um fica falando mal do outro”. (Roda Gigante)*

A qualidade das relações interpessoais do grupo foi considerada essencial pelos participantes como no trabalho seminal de Kahn (1990), no qual as relações interpessoais promoveram segurança psicológica quando eram solidárias e confiáveis, permitindo falhas sem temor das consequências. A segurança psicológica da equipe não é fruto apenas da confiança interpessoal, constituindo-se um misto de confiança, cuidado com o outro como pessoa e respeito pelas competências de cada um (Edmondson, 1999), como percebido e relatado pelos participantes.

Os participantes atuavam em áreas diversas e apresentavam níveis hierárquicos distintos. Foram escolhidos propositalmente pela pesquisadora para compreender as percepções sobre segurança psicológica em contextos diversos do Hospital. Embora a maioria tenha descrito vivências positivas e percepção de presença de segurança psicológica em suas vivências de trabalho, observou-se que participantes como Sabedoria, Roda Gigante, Faz Tudo e até Projetos consideravam seu contexto como psicologicamente inseguro para se expressar, conforme sinalizado na Tabela 7, constituindo-se como uma demanda de trabalho (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli, 2017).

Este fator já tem sido apontado pela literatura, indicando que mesmo em uma organização com forte cultura corporativa, observam-se diferentes percepções entre as equipes (Edmondson, 2020). Para muitos profissionais o sistema social mais percebido é o da dinâmica vivenciada no grupo ao qual o indivíduo está inserido. A segurança psicológica, como um fenômeno interpessoal, é mais claramente compreendida para caracterizar pequenos sistemas sociais, como grupos de trabalho. Quando os indivíduos trabalham juntos, mesmo por um breve período, desenvolvem percepções semelhantes (Edmondson & Bransby, 2023).

Ao analisar separadamente as narrativas dos líderes como um sistema social, poderia ser esperado uma maior percepção de segurança psicológica que a demonstrada pelos membros de equipe, já que a literatura aponta relação positiva entre segurança psicológica e poder organizacional (Nembhard & Edmondson, 2011; Ramalho & Porto, 2021). Entretanto, dos quatro líderes, três relataram que em seu contexto atual de trabalho vivenciam insegurança e esgotamento psicológico. De forma oposta, sete dos oito membros de equipe consideraram seu ambiente seguro. Este resultado provavelmente foi motivado pelas mudanças de gestão e linha hierárquica do hospital, sendo a equipe de liderança o maior foco desta reorganização. A ausência do recurso segurança psicológica para lidar com as demandas organizacionais gerou desequilíbrio destes líderes implicando em relatos de esgotamento psicológico (Bakker et al., 2023).

### **A liderança é um recurso fundamental para criação e sustentação de um ambiente (in)seguro**

Na dimensão grupal, o papel da liderança foi destacado pelos participantes como recurso social essencial para promoção da (in)segurança psicológica por meio da (in)viabilização de recursos de trabalho (Schaufeli, 2015, 2017) como: (a) encorajamento à expressão, criação de um ambiente positivo e de apoio, compartilhamento de visão e de valores positivos ou (b) coerção, intimidação e isolamento. Estudos anteriores corroboram estes achados, destacando a importância do líder na formação do contexto de trabalho e na promoção (ou não) da segurança psicológica, dependendo do comportamento demonstrado com a equipe e da viabilização (ou não) dos recursos necessários ao trabalho (Edmondson & Bransby, 2023; Edmondson & Lei, 2014; Frazier et al., 2017; O'Donovan & McAuliffe, 2020).

A liderança como promotora de segurança psicológica foi experienciada pelos participantes por meio de vivências de encorajamento à expressão. Sentir-se encorajado pela liderança abrangia ter estímulo à participação, abertura para ser ouvido e perceber apoio às diferentes opiniões. Tanto informações positivas e sugestões de melhoria, quanto expressão de problemas, falhas ou dificuldades são consideradas bem vindas como descrito nas Narrativas de Transformação e Francisca e em pesquisas anteriores (Carmeli et al., 2010; Newman et al., 2017).

*“X (nome do líder) deixou claro que quer saber o que ocorre, que não se pode mentir e que o atendimento à meta não pode ser o fator principal de decisão”. (Transformação)*

*“...montamos a sala, mas quando começou a funcionar vimos que não estava boa. Abordei minha liderança e perguntei – posso mudar? – e ela prontamente concordou. Temos que pensar no bom atendimento ao paciente. A prioridade é sempre dele”. (Francisca)*

Transformação destacou que o papel da liderança/gestão em estimular a franqueza em qualquer condição foi crucial para sua percepção de segurança psicológica (Edmondson, 2020; Edmondson & Bransby, 2023). O comportamento ético de sua liderança fortaleceu sua segurança psicológica, reforçando seu comportamento de voz e reporte de falhas (Hu et al., 2018; Men et al., 2020). Estar disponível para ouvir, aceitar diferentes opiniões e sugestões, bem como estimular participação em decisões e melhoria de processos assistenciais ou de trabalho, foram elementos da segurança psicológica reforçados por João Brandão, Vida, Projetos e Francisca, corroborando com outros estudos (Kim et al., 2018; Kumako & Asumeng, 2013; Smeets et al., 2021).

Ao empoderar a equipe para expressar livremente suas opiniões e tomar decisões, a liderança (engajadora) satisfaz a necessidade básica de autonomia de seus liderados (Schaufeli, 2015; Rahmadani, et al., 2020), contribuindo com a construção de recursos internos mais fortes e promoção de maior bem-estar (Tuin et al., 2020). Ao promover liberdade, responsabilidade e apoio ao comportamento de voz, os profissionais sentem-se psicologicamente livres para tomar suas próprias decisões (Schaufeli, 2021). A viabilização de autonomia de trabalho pela liderança, descritas nas Narrativas de João Brandão, Vida, Coração Pirata, Amor e Francisca facilitavam a expressão de opiniões, sugestões, comportamentos proativos para resolução de problemas, solução de casos e decisões de condutas.

A criação de um ambiente positivo e de apoio, implicou num sentimento de acolhimento e valorização dos participantes. Vivências de discussão de casos em equipe, comunicação interpessoal sadia, conexão com equipe, facilidade de acesso à liderança e reciprocidade de relacionamento foram elementos expressos nas Narrativas. A conexão interpessoal visa satisfazer a necessidade básica dos profissionais de relacionamento. Quando a liderança é confiável, solidária e promove a segurança, os funcionários encontram um contexto favorável para falar, expressar preocupações e se mostrar, sem medo de consequências negativas (Schaufeli, 2015; Tuin et al., 2020).

O compartilhamento de visão e valores, como o cuidado, foco no paciente e qualidade assistencial estiveram presentes em todas as narrativas e constituíam-se como uma inspiração para os participantes. Este elemento manifestou-se como um elemento importante que favorece a segurança psicológica, pois valor compartilhado (benefício ao paciente) é o norteador para tomada de decisões. Até Pantera Negra, que prefere manter-se em silêncio, relata que a clareza de propósito de seu trabalho é um impulsionador para sua expressão. Quando líderes compartilham a visão, valores, objetivos organizacionais com equipe e reconhecem a contribuição pessoal de cada um, satisfazem a necessidade de sentido dos liderados (Schaufeli, 2015; Tuin et al., 2020).

Por meio das Narrativas foi possível identificar a influência significativa da Liderança como mobilizadora do recurso segurança psicológica. Considerando o modelo de Liderança Engajadora (Schaufeli, 2015) utilizado neste estudo, dos quatro comportamentos essenciais (empoderar, conectar, inspirar e fortalecer) que visam atender as quatro necessidades básicas dos liderados (autonomia, relacionamento, sentido e competência), observou-se maior presença dos três primeiros elementos quando os participantes descreveram elementos de um ambiente seguro para se expressar, bem como expressão de sentimentos de bem-estar.

Vale salientar que lideranças engajadoras são orientadas para as relações e manifestam comportamentos que promovem o engajamento no trabalho e bem estar, por meio da satisfação das necessidades psicológicas básicas dos profissionais (Rahmadani et al, 2020; Robijn et al, 2020). Por outro lado, comportamentos da liderança também podem frustrar estas necessidades e foram vivenciados por alguns participantes, gerando esgotamento psicológico. Quando os indivíduos são expostos a um contexto social controlador, crítico ou rejeitador podem gerar defensividade ou funcionamento reduzido (Nikolova et al., 2021). Os sentimentos de coação, intimidação e incapacidade de falar criam condições para danos físicos e psicológicos e influenciam a percepção de insegurança psicológica (Edmondson, 2020), como relatado pelos participantes.

De forma geral, a ausência de abertura, confiança e encorajamento por parte do líder foi considerada pelos participantes como uma barreira à segurança psicológica, implicando em silêncio, medo, frustração ou mesmo raiva como nos relatos de Projetos, Roda Gigante, Sabedoria e Faz Tudo e outros estudos (Edmondson, 2020; O'Donovan & McAuliffe, 2020).

*“eu estava numa reunião apresentando uma solução para a área. X (superior mediato de Projetos) me interrompeu e tomou a decisão. Não pude falar mais nada”. (Projetos)*

*“Ninguém aguenta L (líder) gritando com a gente na frente de outros colegas ou mesmo pacientes. Quando eu tinha um problema e buscava ajuda para resolvê-lo, L não podia, nunca tinha tempo e falava para eu resolver sozinha, pois era minha responsabilidade”.(Sabedoria)*

*“... Diante de sua atitude, foi repreendida pelo risco assumido, porém não havia diretrizes e não lhe foi esclarecido qual atitude deveria ter sido tomada, já que foi considerada inadequada”. (Faz Tudo)*

As vivências demonstraram a relevância da segurança psicológica dos participantes quando vivenciavam relações com uma Liderança Desengajadora (Nikolova et al., 2021). As quatro dimensões do construto (coerção, obstrução, isolamento e desmotivação), que afetam as quatro necessidades psicológicas básicas dos liderados (autonomia, competência, relacionamento e sentido),

emergiram nas narrativas correspondentes, implicando na percepção negativa ou ausente de segurança psicológica e no esgotamento emocional dos participantes.

A coerção e obstrução de atividades realizada pela líder de Sabedoria, impactaram sua necessidade de autonomia, implicando em frustração e medo da equipe de conversar entre si. Da mesma forma, a ambiguidade de papéis, ausência de participação, desconhecimento da estratégia hospitalar, mudanças contínuas de diretrizes, percepção de baixo reconhecimento, desconhecimento das expectativas institucionais, ausência de *feedback*, orientações e envolvimento em decisões, complementadas por Faz Tudo, Projetos e Roda Gigante, implicaram em menor senso de autonomia e de competência.

A obstrução do desenvolvimento profissional exemplificada por Projetos, por meio de vivências de interrupção de sua fala, comunicação impositiva, falta de apoio para viabilização de recursos (eg.: equipe, equipamentos, orientação) de trabalho, desrespeito da liderança frente aos acordos assumidos e respectiva incoerência entre discurso e fala, implicou em sua percepção de menor eficácia profissional e conseqüentemente, gerou frustração quanto ao seu senso de competência. Ele não conseguia exercer seu papel de liderança em sua plenitude por não ser ouvido pelo seu líder, implicando numa sensação de incapacidade profissional. Ele aborda que “seria mais fácil se as pessoas explicassem antes”, referindo-se ao retrabalho vivenciado pela ausência de comunicação e orientação de seu líder.

Faz Tudo vivencia seu cotidiano de forma automatizada: “hoje eu só cumpro ordens”, pelo desconhecimento de diretrizes, baixa autonomia e não participação em processos decisórios, implicando em desmotivação, sofrimento por impactar seus valores pessoais e o sentido atribuído ao trabalho. Roda Gigante relata sobrecarga de trabalho e frustração pelo não atingimento de metas. A obstrução de sua liderança, por meio de comportamentos impositivos e desrespeitosos como gritos em público, sobrecarga de trabalho, falta de autonomia e falta de viabilização de recursos (equipe e equipamentos), enfraqueceram sua necessidade de competência e autonomia. Adicionalmente, o isolamento físico e social promovido por sua liderança, impactou sua necessidade de conexão, enfraquecendo e desestabilizando as relações com outros colegas de trabalho.

Alguns trechos a seguir, complementam as vivências já citadas de comportamentos de uma liderança desengajadora que afetaram a percepção de segurança psicológica no contexto de trabalho, gerando silêncio e esgotamento psicológico aos participantes. Elementos como coerção, por meio de comportamento autoritário e controlador, obstrução do desenvolvimento, isolamento do resto da equipe e desmotivação, por meio da transmissão de imagem de trabalho não relevante e significativo

(Schaufeli, 2021) foram identificados nas narrativas de Faz Tudo e Roda Gigante, além de trechos já citados de Sabedoria e Projetos.

*“Ninguém consegue entender para onde a Instituição vai. O Hospital não é maduro o suficiente, há muito retrabalho e zonas cinzentas de processos... Quando alguma coisa dá certo é mérito de todos. Quando dá errado o problema e erro são dos líderes. Por que? ...Nós perdemos a credibilidade com a equipe. Fico sabendo de informações pelos meus pares. Quando vem a informação, tenho que passar filtro no rosto e falar com a equipe que o que falei na semana passada já mudou. Estou sempre apagando fogo”. (Faz Tudo)*

*“Na reunião ele grita, manda e bate de frente. Ninguém vai contra. Eu não aguento ficar calado, mas assuntos que não são pertinentes a minha área fico calado ...foi um choque. Tiraram o meu poder. Não existia esta função [x]...hoje fico escondido. Acredito que me deixaram aqui para que eu peça demissão”.(Roda Gigante).*

A literatura destaca que o mau uso do poder dos líderes e a exibição de comportamentos que implicam em danos pontuais ou recorrentes aos liderados, de intimidação (exibição pública de comportamentos minadores e punitivos que humilham os alvos e os colocam em uma posição submissa e impotente), de indiferença (ausência de apoio e não assunção de responsabilidade de liderança), de pressão excessiva por resultados (resultados a qualquer custo, até mesmo por meio de comportamentos antiéticos) e de egocentrismo (manipulação de outros para obter privilégios, receber crédito pelo trabalho de outros) relacionam-se negativamente com segurança psicológica (Almeida et al., 2021).

Por outro lado, líderes isoladamente não podem melhorar a segurança psicológica. Há necessidade de esforço e envolvimento de todos os membros da equipe para criar e manter um ambiente seguro (O’Donovan et al., 2021). Um clima interpessoal de segurança deve ser combinado com outros recursos como por exemplo estratégia, visão, objetivos claros e cultura organizacional que permita o aprendizado e o desempenho (Edmondson & Lei, 2014; Schaufeli, 2017). Da mesma forma inclui tanto a capacidade do indivíduo de assumir riscos interpessoais quanto o clima de segurança pessoal e organizacional que viabilize uma “falha segura” (Nicolaidis & Poell, 2020).

### **A disseminação de uma cultura organizacional aberta, ética e flexível promove a segurança psicológica**

Uma cultura organizacional psicologicamente segura é descrita pelos participantes como aberta, positiva, saudável, respeitosa, ética e participativa, que valoriza o diálogo, as diferentes competências e prioriza a segurança e qualidade de assistencial. Estes elementos da cultura também



são citados por Malik et al.(2021) e constituem-se como um recurso organizacional valioso (Schaufeli, 2017). Para os autores, numa cultura psicologicamente segura há interesse, respeito, apoio, estímulo ao *feedback*, abordagem positiva nas relações interpessoais e comunicação transparente para segurança do paciente. Os próprios profissionais assumem decisões em prol da segurança do paciente.

A clareza da missão da instituição como assistência humanizada e segura ao paciente, funciona como norteadora para as decisões institucionais e das equipes do Hospital, favorecendo a expressão de preocupações e sugestões. A percepção de que esta missão efetivamente se concretiza por meio da prática profissional, viabilização de recursos adequados de assistência e foco no cuidado, benefício e segurança ao paciente podem ser observados nas Narrativas de Francisca, Coração Pirata e Pantera Negra, por exemplo, constituem-se recursos organizacionais relevantes (Schaufeli, 2017).

*“O paciente já passou por algum procedimento desgastante. Temos que dar o nosso melhor. Eu falo com elas para não realizarem nenhum procedimento quando houver dúvidas. Podem perguntar dez vezes a mesma coisa...mesmo que seja para o médico. Na dúvida, não faça...pode perguntar”. (Francisca)*

*“é um Hospital SUS que tem muitos insumos, diferente de um PS. Não há falta de material, a gente sabe que tem material para curativo, os equipamentos são adequados e deixa a gente seguro para trabalhar”. (Coração Pirata)*

*“Independente de como seja a nossa palavra, seja a primeira ou a última, nunca será punida. Se for em benefício ao paciente com certeza somos ouvidos”. (Pantera Negra)*

*“Diante da confirmação do erro e respectivo impacto no paciente, a gestão assumiu o erro perante o paciente e comprometeu-se em auxiliá-lo frente aos seus direitos e cuidados”. (Transformação)*

Numa cultura de segurança psicológica é seguro falhar e praticar a reflexão crítica em todos os níveis da organização. Poder “errar com segurança” é uma condição necessária para o aprendizado por meio da experiência, e a reflexão crítica das vivências é o método de aprendizado seguro (Nicolaidis & Poell, 2020). Em um hospital a complexidade de situações é cotidiana. Os desafios não são fáceis de diagnosticar, exigindo experiência profissional, atualização constante e uma cultura à prova de falhas para promover assistência segura ao paciente. Isso torna a segurança psicológica particularmente vital nos ambientes de saúde (O’Donovan & Mcauliffe, 2020).

Transformação aborda a percepção desta cultura de segurança psicológica, por meio de sua vivência de adaptação cultural. Ela compartilha com entusiasmo sua surpresa ao descobrir que no

Hospital é estimulado o relato verdadeiro de ocorrências, implicando num sentimento de pertencimento e bem estar por estar num ambiente ético, no qual compartilha seus valores pessoais. A cultura organizacional influenciou o contexto situacional e sua conseqüente percepção de um ambiente psicologicamente seguro (Grailey et al., 2021). Para que indivíduos adotem um comportamento de voz eficaz é necessário que haja uma cultura do ouvir (Edmondson, 2020).

É fundamental que as equipes de saúde trabalhem de forma interdependente para coordenar o atendimento seguro ao paciente, especialmente num contexto hospitalar de alto risco. Atualmente o trabalho é intensamente interdependente. Cada vez mais os conhecimentos ultrapassam suas fronteiras disciplinares, precisando ser combinados de forma eficaz para se atingir os objetivos, como relatado por Patrícia e Coração Pirata nas discussões de assistência entre a equipe multidisciplinar. Para que isto ocorra, a colaboração depende do compartilhamento de informações, opiniões, preocupações e perguntas (Edmondson & Bransby, 2023), permitindo a tomada de decisão colaborativa. A precisão da tomada de decisões, minimização de erros e inovação são essenciais para a excelência de atendimento ao paciente. Ultrapassar os limites da perícia constitui um desafio quando as pessoas relutam em falar, sendo a segurança psicológica promotora de boa interação e de trabalho em equipe (Grailey et al., 2021).

Conhecer a visão organizacional, missão e objetivos institucionais contribui para o planejamento, articulação entre as áreas e tomada de decisão quanto a melhor forma de executar o trabalho, favorecendo a segurança psicológica como destacados por Patrícia, Projetos, Faz Tudo e Roda Gigante. A relação de interdependência entre as áreas, em prol dos mesmos objetivos (assistência humanizada e segura ao paciente), é destacada por João Brandão, Amor e Coração Pirata, sendo percebida por profissionais, tanto da assistência direta ao paciente, quanto das áreas de apoio.

Por outro lado, uma cultura negativa, caracterizada pelo tratamento diferenciado, desprestígio, desrespeito, ameaças ou abandono de profissionais, que enfatiza o erro dos profissionais, prioriza a quantidade à qualidade assistencial e tem como foco a punição, constitui-se como fator de insegurança psicológica para os participantes. A cultura organizacional influencia a percepção de um ambiente psicologicamente (in)seguro (Grailey et al., 2021), como observado nas narrativas dos participantes. Estas percepções geram um clima de insegurança, medo de repreensão, exposição e demissão, implicando num silêncio ou medo dos participantes, como relatados por Projetos, Patrícia e Faz Tudo. Na área da saúde a cultura organizacional é frequentemente considerada como insegura para os profissionais falarem e discutirem erros, eventos adversos ou comportamento não profissional de colegas ou supervisores (Edmondson, 2020; Malik et al., 2021).

Existe uma relação bidirecional entre segurança psicológica e cultura de segurança. Enquanto uma cultura de segurança melhora a segurança psicológica nas equipes de saúde, profissionais de saúde psicologicamente seguros se tornam mais engajados em comportamentos que melhoram a cultura de segurança (O'Donovan & Mcauliffe, 2020), sendo a alta administração fundamental na formação da mesma (Tummers & Bakker, 2021). Quando os funcionários perceberam um clima de segurança psicossocial sinalizando o cuidado como valor, relatam uma combinação mais rica de demandas e recursos do trabalho, resultando em percepções positivas sobre *design* do trabalho, níveis mais altos de engajamento e redução do desgaste no trabalho (Bakker et al., 2023).

**A percepção de segurança psicológica varia de acordo com os recursos pessoais e experiências passadas dos indivíduos.**

A dimensão individual, compreendida por meio de recursos pessoais e experiências passadas, foi um elemento considerado relevante para a percepção de segurança psicológica, da mesma forma que os achados de O'Donovan et al.(2021). Participantes destacaram que o indivíduo tem responsabilidade pela criação de um ambiente seguro para se trabalhar associado a outros elementos das dimensões grupais e organizacionais já descritos.

Os recursos pessoais, como otimismo, crença na própria capacidade profissional e controle do ambiente foram destacados pelos participantes e corroboram o modelo JD-R. Os recursos pessoais têm uma relação recíproca com os recursos do trabalho. Isso significa que os funcionários com mais recursos pessoais também devem ter acesso a mais recursos de trabalho, e vice-versa (Bakker et al., 2023).

Projetos e Francisca por exemplo entendem que o processo de expressão de opiniões é algo natural do indivíduo. Ela destaca que “*não tem muita papa na língua*” e que não há ambiente certo, alinhando-se à percepção de Amor, conforme trecho das Narrativas destacados. Já Pantera Negra relata não gostar de questionar, brigar ou se expressar. Entretanto sua motivação para a fala vinculava-se à crença de benefício ao paciente, tal qual nos achados de Grailey et al.(2021). O próprio motivo para falar, no caso a segurança do paciente, era um grande motivador para os participantes. No entanto, se o tema não estivesse relacionado ao comportamento profissional, os indivíduos pareciam menos propensos a falar. As narrativas de Amor e Francisca traduzem a percepção da dimensão individual na construção da segurança psicológica.

*“quem faz o trabalho e o ambiente é a gente..o trabalho é o que a gente vive. ... Todos precisam fazer do ambiente um bom local para trabalhar”.*  
(Amor)

*“não tenho muita papa na língua. Não precisa de ambiente certo,*

*depende da pessoa...relata que expressar sua opinião é algo natural e que sempre há reciprocidade de sua equipe, bem como de sua líder. Todo assunto pode ser abordado, independente de ser pessoal ou profissional". (Francisca)*

As experiências passadas, compreendidas como experiência profissional, familiaridade com o ambiente e equipe de trabalho, maturidade pessoal, vivências positivas (ou não) de ser ouvido(a) influenciaram a percepção de segurança psicológica dos participantes, tal como nos estudos de O'Donovan e McAuliffe (2020). João Brandão por exemplo destaca que sua vivência em diversos processos do Hospital, seu lema de vida (todos tem o benefício da dúvida) e sua habilidade de relacionamento interpessoal dentro e fora do Hospital, facilitaram o desenvolvimento de sua visão sistêmica, aprendizagem e construção de credibilidade profissional e, conseqüentemente, a segurança psicológica para se expressar. Relata que vivencia um contexto de segurança psicológica desde que ingressou no Hospital.

Da mesma forma, Vida afirma que sua maturidade pessoal e experiência de vida contribuem para a percepção de segurança psicológica. Ele argumenta que é preciso saber se expressar com gentileza, bem como saber o que é relevante (ou não) ser dito para melhoria da assistência ao paciente ou para a execução do trabalho da equipe. Situações como reclamar com a liderança que algum membro da equipe pegou um chiclete sem pedir licença ou sobre controle de horas são exemplos de imaturidade profissional descritos por Vida. Dois trechos foram destacados para exemplificar como recursos pessoais influenciam a percepção de segurança psicológica.

*"ter atuado no apoio direto das equipes assistenciais favoreceu sua compreensão das necessidades da operação do hospital e a construção de credibilidade pessoal". (João Brandão)*

*"...avalia que cada indivíduo tem responsabilidade na construção do ambiente: "é importante ter um ambiente de respeito, ter afinidade com a equipe, mas também é importante ter maturidade". (Vida)*

As experiências passadas negativas vivenciadas de desrespeito (eg.: gritos em reunião, interrupção de fala, isolamento profissional), baixa autonomia e participação no trabalho (eg.: exclusão em decisões sobre o próprio trabalho, ausência de diretrizes e de comunicação), falta de apoio da liderança (eg.: escuta, incentivo à participação, viabilização de condições e recursos de trabalho), experiências profissionais passadas de ameaças (e.g., ameaça de demissão, punição ao erro ou relato dos mesmos) e repreensão em público impactaram a percepção de segurança psicológica de participantes como Projetos, Sabedoria, Roda Gigante e Faz Tudo, implicando em comportamentos

de silêncio. A autopreservação relacionada ao medo usualmente é a barreira mais encontrada na literatura, abrangendo o medo de consequências ou repercussões negativas (Wawersik et al., 2023).

Este comportamento de silêncio alinha-se à pesquisa de O'Donovan et al.(2021) na qual profissionais de saúde explicaram que as experiências passadas de não serem ouvidos os ensinaram que muitas vezes não faz sentido falar. Até Transformação foi impactada pela experiência anterior negativa de seu antigo contexto de trabalho, no qual o relato de erros, fraudes e o descompromisso com a transparência faziam parte da cultura da empresa. Estas vivências demonstram que experiências passadas negativas podem anular o impacto positivo que a familiaridade com o contexto tem na segurança psicológica. Embora segurança psicológica leve tempo para ser construída, ela pode ser impactada e destruída dependendo da ação tomada frente a um ato de vulnerabilidade, tal como relatado por Transformação (Edmondson, 2020; O'Donovan et al., 2021). Embora estivesse familiarizada com seu contexto anterior de trabalho, a omissão da gestão frente a atos de fraudes e a punição aos profissionais que relataram más condutas foram cruciais para moldar seu comportamento no Hospital.

Estudos demonstram o quão frequente o silêncio se encontra em contextos de trabalho, como se constituísse uma epidemia de silêncio. Usualmente as pessoas se contém mesmo quando acreditam que o que desejam expressar pode ser relevante para a organização, cliente ou para si mesmas. Além deste comportamento ser dolorosamente comum, a autoproteção frente ao reporte de algum problema ou perda de alguma oportunidade de melhoria pode ocasionalmente implicar em falhas trágicas que poderiam ser evitada (Edmondson, 2020; Wawersik et al., 2023).

Por outro lado, Sabedoria adota estratégias diferentes das relatadas. Ao invés do silêncio, busca redesenhar seu contexto buscando apoio com outros líderes e adotando estratégias proativas, como mudança de seu horário de trabalho e suporte às suas colegas na forma de lidar com uma liderança considerada tóxica e desrespeitosa. Por meio desta iniciativa pessoal, consegue modificar suas demandas e recursos de trabalho para alinhar o *design* de sua atividade de acordo com suas habilidades e otimizar as características de seu trabalho, conseguindo maior adequação com seu contexto de trabalho (Bakker et al., 2023; Devoto & Wechsler, 2018; Tims & Bakker, 2010).

Indivíduos que apresentam alto nível de segurança psicológica são cruciais para uma prestação de cuidados de saúde eficaz, segura e promoção da aprendizagem organizacional. Eles contribuem discutindo o risco e adaptando-se para evitar o erro (Grailey et al., 2021). Enquanto uma cultura de segurança melhora a segurança psicológica nas equipes, profissionais psicologicamente seguros se

tornam mais engajados em comportamentos que melhoram a cultura de segurança (O'Donovan & McAuliffe, 2020), numa relação de mútua influência.

**A segurança psicológica é um recurso valioso para promoção da experiência e vínculo positivo dos profissionais e segurança assistencial.**

A percepção da maioria dos participantes é que vivenciam um contexto de segurança psicológica no Hospital, implicando em sentimento de orgulho, senso de pertencimento, valorização profissional, sentimento de dever cumprido, percepção de bem-estar e motivação com o trabalho e/ou empresa. A clareza de propósito e a percepção de trabalho significativo estiveram presentes na integralidade das narrativas e foram retomadas na escolha dos pseudônimos, conforme Tabela 7.

As vivências expressaram o valor do cuidado com o outro e a preocupação com a qualidade e segurança assistencial, tendo o benefício do paciente como norteador de decisão. Este valor do cuidado e percepção do próprio trabalho como relevante e significativo, implicaram em um sentimento de orgulho e geraram experiência positiva ao acolher e poder ajudar o paciente em suas queixas e necessidades, conforme narrativas, por exemplo de Sabedoria, Vida e Amor.

*“Sabedoria considera que exerce uma atividade de extrema relevância. Reconhece que sem seu trabalho o paciente não acessa totalmente os serviços de saúde que necessita...Deixar um legado positivo e resgatar as pessoas constitui-se uma missão de trabalho e de vida”. (Sabedoria)*

*“a gente trabalha para o paciente. O meu trabalho é humanitário”.(Vida)*

*“seu trabalho é uma extensão de sua casa. Sente-se valorizada e reconhecida... afetividade e amor precisavam estar presentes no cuidado aos pacientes”.(Amor)*

A literatura corrobora com estes achados, indicando que altos níveis de segurança psicológica refletem em benefícios claros para a segurança do paciente, melhorando a prestação dos cuidados clínicos, além de melhorar a saúde dos profissionais, promovendo a satisfação e o bem-estar no trabalho (Grailey et al., 2021). A presença consistente da segurança psicológica no ambiente de trabalho contribuiu com a formação da experiência positiva da maior parte dos participantes da pesquisa, vivenciados por meio de relacionamentos interpessoais abertos e autênticos, autonomia e controle sobre o trabalho, participação em processos decisórios, senso de pertencimento, apoio interpessoal e clima inclusivo, como relatado por Vida, Coração Pirata e Amor (Edmondson & Bransby, 2023).

Majoritariamente foi possível identificar que vivências positivas de segurança psicológica, aliadas à congruência de valores e de propósito entre os participantes com a instituição implicaram

no fortalecimento de vínculos afetivos com o Hospital, corroborando estudos anteriores (Maia et al., 2016). A missão organizacional de prover assistência humanizada e de qualidade, associada ao sentido pessoal de amor, missão pessoal e cuidado com o outro podem ser exemplificadas pelas narrativas de Pantera Negra e Amor.

*“Ser técnico de enfermagem significa ajudar o próximo...É gratificante ver alguém sair andando do Hospital...estar bem, fazer o bem e não cobrar nada em troca...Pantera sente-se como um guerreiro que busca dar o seu melhor em seu trabalho para salvar vidas”. (Pantera Negra)*

*“Eu faço a propaganda lá fora. Me sinto bem. A gente tem que fazer dar certo e tem que ter amor pelo que se faz”. (Amor)*

*“Temos que gostar do que a gente faz, senão a gente está se sabotando. Eu venho entusiasmado todo dia”.(João Brandão)*

*“X deixou claro que não se pode mentir...Travessieiro é o que conta. Quero deitar e dormir com a certeza que estou fazendo tudo certo... tenho a sensação de estar no lugar certo”. (Transformação)*

A literatura já demonstra a influência dos valores organizacionais nos vínculos que o indivíduo estabelece com a organização como na narrativa de Transformação. Valores distintos influenciam vínculos distintos entre indivíduo-organização. Ao descobrir congruência de seus valores (e.g., ética, transparência, franqueza e respeito) com os do Hospital ela teve a certeza de estar no lugar certo. Valores como autonomia, tolerância, sinceridade, honestidade, bem-estar, foco no coletivo, ambiente saudável, tratamento justo e igualitário nas relações com os colaboradores e comunidade constituem-se preditores de comprometimento afetivo (Maia et al., 2016; Tomazzoni & Costa, 2020).

Da mesma forma que o comprometimento afetivo com o Hospital, foi possível identificar que experiências positivas influenciavam o vínculo dos participantes com seu trabalho. Amor, por exemplo, além de manifestar forte comprometimento afetivo com a instituição, considerando-a como uma extensão de sua casa e fazendo propaganda externamente da instituição, demonstrava forte engajamento com seu trabalho. Este sentimento de paixão, transbordava em suas interações pessoais influenciando sua equipe, pares e líderes. Foi possível observar o sentido que o trabalho tem em sua vida, oferecendo estrutura, propósito e significado (Bakker & de Vries, 2021)

O recurso segurança psicológica, como todos os recursos (sociais, do trabalho, organizacionais e de desenvolvimento) possuem potencial motivador (Bakker & Demerouti 2017), como observado, por exemplo, na narrativa de João Brandão que trabalha entusiasmado todo dia, ou mesmo de Vida que proativamente muda seu contexto de trabalho. Ambos avaliam seu contexto como psicologicamente seguro para se expressar e sentem-se valorizados pela equipe e liderança,

além de terem um autoconceito positivo de suas competências.

Considerando que o ambiente estudado é um Hospital, sentir-se psicologicamente seguro é essencial para que os membros da equipe se engajem em comportamentos de fala, como fazer perguntas, apontar erros, relatar incidentes ou quase acidentes e fazer sugestões de melhoria (Nembhard & Edmondson, 2011), como abordado por Francisca que orientava a equipe a não executar procedimentos em caso de dúvidas, bem como estimulava questionamentos para segurança assistencial e realizava orientações em voz alta como procedimentos de segurança ao paciente. Neste contexto, os participantes relataram implicações positivas como orgulho, aprendizagem, melhoria de processos de trabalho e de assistência ao paciente, como em outros estudos (Edmondson, 1999; 2004; Edmondson & Lei, 2014; O'Donovan et al., 2021; O'Donovan & McAuliffe, 2020a, 2020b).

Majoritariamente os participantes relataram ter liberdade para expressar seus pensamentos e sentimentos no contexto de trabalho, com desfechos positivos como demonstrado na Tabela 7. Porém, o oposto também foi verdadeiro. Embora alguns participantes percebessem seu ambiente como psicologicamente inseguro, as implicações relatadas foram significativas, traduzidas por sofrimento, frustração, indignação, medo, raiva, omissão, esgotamento, ressentimento, desvalorização, solidão e impotência. A exposição à altas demandas de trabalho como ambiguidade de papéis, elevada carga de trabalho, pressão, comunicação deficiente e liderança desengajadora, sem os recursos de trabalho adequados, implicou em esgotamento psicológico e despersonalização em alguns participantes, como relatado por Faz Tudo e Sabedoria (Bakker et al., 2023).

*“Eu amo o que faço, mas falta segurança e valorização. Me sinto a última na escala...hoje eu só cumpro ordens...Sente que seu trabalho não é reconhecido, valorizado e que está ferindo seu propósito”. (Faz Tudo)*

*“...sente-se envergonhada por ter se calado e demonstrar comportamento pouco profissional...me sinto uma fraude. Isto vai contra meus valores...sinto vergonha de mim. Nunca aceitei trabalhar assim. Sente-se machucada e castrada por não poder se expressar”. (Sabedoria)*

### **Considerações finais do estudo 3**

Este estudo teve como objetivo compreender os elementos estruturais da vivência de segurança psicológica de profissionais de um Hospital SUS. Após abandonar julgamentos preconcebidos foi possível olhar para a experiência em si mesma e, posteriormente, desvelar a natureza do fenômeno por meio da descrição e compreensão das experiências vividas. A elucidação dos elementos das vivências concretas e situadas dos participantes permitiu compreender com maior clareza como eles experienciam a segurança psicológica no Hospital.



Os resultados indicaram que a segurança psicológica se manifesta quando há respeito, confiança e apoio entre os membros da equipe, manifestando-se de forma mais significativa na dimensão grupal. A liderança, associada a uma cultura organizacional aberta, ética e flexível, mostra-se fundamental para criação e sustentação do clima que o ambiente de trabalho vai adquirir em termos de segurança ou insegurança. Vale ressaltar que a percepção de segurança psicológica varia de acordo com os recursos pessoais e vivências passadas dos indivíduos, promovendo experiências positivas de segurança assistencial para o paciente e desfechos motivacionais positivos de comprometimento e engajamento dos profissionais.

Como contribuições práticas, este estudo auxiliou na compreensão dos elementos favoráveis bem como os desfavoráveis à construção de segurança ou insegurança psicológica no contexto estudado, favorecendo a identificação dos fatores chave que precisam ser trabalhados para construção de um contexto psicologicamente seguro. A relevância deste recurso está associada a desfechos positivos para o paciente (qualidade, segurança assistencial e experiência positiva de atendimento), bem como para o trabalhador (senso de relacionamento, pertencimento, competência e autonomia), implicando no fortalecimento de vínculo com o trabalho e com o Hospital. Adicionalmente, a segurança psicológica contribui com a estratégia da organização, fortalecendo sua missão, visão, valores e propósito, e contribuindo com as metas de Acreditação.

Quanto às implicações teóricas, contribui com o avanço da teoria de segurança psicológica no contexto brasileiro corroborando os achados de Edmondson (1999). Uma das limitações deste estudo pode ser a desejabilidade social, entendida como a tendência do participante se apresentar de forma socialmente aceitável (Bispo Júnior, 2022), bem como a relação da pesquisadora com a Instituição estudada no momento da pesquisa, cujo vínculo era direto com a gestão do Hospital.

## CONSIDERAÇÕES E REFLEXÕES FINAIS DA TESE

A trajetória de construção desta tese envolveu um conjunto de três estudos articulados de métodos mistos, bibliográficos e empíricos, que permitiram o alcance do objetivo geral: compreender o papel motivador da segurança psicológica em trabalhadores da saúde de um Hospital de Referência SUS. Inicialmente foi conduzida uma revisão de escopo com o objetivo de realizar um levantamento da literatura sobre o impacto da liderança na segurança psicológica em organizações. Esta primeira etapa permitiu compreender a liderança, em seus diversos modelos e/ou comportamentos, constituindo-se como um fator significativo de impacto na segurança psicológica das equipes, mediando ou moderando fenômenos como compartilhamento de conhecimento, aprendizagem, criatividade, inovação, trabalho em equipe e voz.

A partir destes achados, associado ao ingresso da pesquisadora no Hospital a ser estudado, foram delineados os objetivos específicos dos estudos 2 e 3, visando investigar a relação entre segurança psicológica (SP), liderança engajadora (LE) e os vínculos de comprometimento (CO) e engajamento no trabalho (ET) dos trabalhadores, bem como compreender, qualitativamente os elementos presentes em casos bem sucedidos de segurança psicológica (SP) vivenciados pelos profissionais.

Tomados em conjunto, a liderança apresentou-se como um recurso fundamental para a promoção da segurança psicológica (estudos 1, 2 e 3), bem como para o favorecimento dos processos motivacionais de engajamento no trabalho e comprometimento afetivo com a organização (estudos 2 e 3). Quando somados, liderança e segurança psicológica tornam-se recursos ainda mais valiosos para os desfechos motivacionais estudados, podendo favorecer assistência segura e de qualidade aos pacientes e ampliar o vínculo dos profissionais com seu trabalho e com a organização. A segurança psicológica demonstrou ser um construto maduro na literatura científica e conquistou um papel vital no mundo do trabalho pelos desfechos positivos que pode proporcionar para indivíduos, grupos e organizações.

Após realização dos três estudos, foi possível observar que há um campo vasto a ser pesquisado quanto aos antecedentes e desfechos da segurança psicológica, suas respectivas interações e como ela se mostra em diferentes contextos sociais, organizacionais e culturais. Nesta tese foi possível observar a coexistência de vários fatores, tornando-se um desafio compreender como ocorre o processo dinâmico e de florescimento da segurança psicológica no decorrer do tempo, bem como o nível de influência de cada um. Por outro lado, foi possível identificar elementos para pesquisas

futuras em diversos níveis, seja organizacional, grupal ou individual. Cada dimensão identificada, constituiu-se como um fator facilitador ou como uma barreira, dependendo da percepção do indivíduo, do contexto ou da cultura.

No nível organizacional observou-se que tanto a cultura quanto o suporte organizacional podem influenciar e promover (ou não) a segurança psicológica de forma institucional, dependendo da viabilização de recursos e da formação contínua, incansável e sustentadora de uma cultura aberta, ética, respeitosa, participativa, justa e humanizada, que valorize a aprendizagem coletiva, segurança e qualidade assistencial. Uma cultura com estas características constitui-se como um recurso, favorecendo desfechos positivos de engajamento e comprometimento afetivo com a instituição. O comportamento de falar deixa de ser uma ação individual de coragem, protagonismo ou vanguarda e passa a ser institucionalizada, fomentada e reconhecida no âmbito coletivo.

Da mesma forma, os valores compartilhados pela organização e vivenciados pelos indivíduos são determinantes do tipo de vínculo a ser estabelecido. Vale ressaltar que a vivência destes valores (ética, respeito, humanização, confiança, justiça e transparência) no dia a dia parece influenciar reciprocamente tanto segurança psicológica quanto comprometimento e engajamento. Quando não há um patrocínio para construção desta cultura de segurança psicológica por meio do exemplo e estímulo da alta gestão, como pela viabilização de políticas e práticas de gestão, barreiras são percebidas implicando em risco de desalinhamento cultural entre os membros, formação de subculturas diferentes da desejada e propagação de silêncio organizacional. Neste contexto a cultura constitui-se como uma demanda, podendo implicar em desfechos negativos de esgotamento emocional ou mesmo *burnout* como relatado por alguns participantes.

Quanto aos recursos organizacionais, destacou-se a relevância do suporte organizacional percebido, por meio: (a) apoio da alta administração no patrocínio da cultura de segurança psicológica, (b) direcionamento estratégico, desdobramento e comunicação dos objetivos institucionais, (c) clareza da missão, visão, propósito e valores da instituição, (d) viabilização de recursos tecnológicos e equipamentos de alta qualidade e (f) incentivo à voz, reporte de erros e falhas, como facilitadores para promoção da segurança psicológica. Embora todos os elementos citados constituam-se recursos organizacionais nesta pesquisa, foi possível observar que o direcionamento estratégico da gestão (definição, desdobramento e divulgação de objetivos institucionais) foi o elemento organizacional considerado como maior barreira nesta tese, implicando em desgaste emocional, cognitivo ou mesmo físico de alguns participantes. Desta forma, para alguns participantes atuou como um recurso de trabalho e para outros como uma demanda de trabalho, com desfechos de engajamento ou esgotamento psicológico respectivamente.

Vale ressaltar que a literatura sinaliza que o suporte organizacional percebido (percepção dos funcionários de que a organização valoriza suas contribuições e se preocupa com seu bem-estar) e a competência organizacional percebida (capacidade da organização de atingir suas metas e objetivos) são fortes direcionadores de comprometimento afetivo. As organizações percebidas como altamente competentes podem atender melhor às necessidades socioemocionais dos funcionários atuando como uma fonte eficaz de um ambiente de pertencimento de redução de estresse (Kim et al., 2016; Maia et al., 2016).

Em nível grupal, a dinâmica de interação entre os membros da equipe, incluindo a liderança, constituiu-se integralmente como elemento chave quanto a presença (ou não) de segurança psicológica. O apoio do grupo demonstrou ser um recurso valioso para a promoção da segurança psicológica por meio de: (a) interações de respeito, confiança, apoio e acolhimento entre os membros, (b) abertura para expressão de ideias, dúvidas e opiniões convergentes ou divergentes sem represálias, (c) coesão e integração da equipe, (d) planejamento compartilhado de procedimentos assistenciais e (e) interdependência entre equipes diversas.

Da mesma forma, a liderança mostrou-se como um recurso valioso promoção da segurança psicológica por meio de: (a) abertura para expressão de opiniões e discussão de divergências, (b) encorajamento à expressão, (c) compartilhamento de visão e de valores positivos, (d) criação de um ambiente positivo e de apoio, (e) clareza de papéis e objetivos, (f) respeito às competências da equipe, (g) viabilização de recursos de trabalho e (h) integridade e justiça de tratamento com as pessoas. Dada a relevância da influência da liderança na articulação dos recursos organizacionais, grupais e individuais, pôde-se também compreender o quanto interfere nos desfechos motivacionais pesquisados (comprometimento e engajamento).

Embora seja esperado que o antagonismo dos elementos citados se configure como barreiras à segurança psicológica, nesta tese a liderança mostrou-se como o fator preponderante de todas as dimensões. Ela se mostra como barreira ou como demanda no modelo J-DR, quando se manifesta de forma coercitiva, por meio de comportamento autoritário e controlador, quando obstrui o desenvolvimento das pessoas, isola indivíduos dos demais membros da equipe e desqualifica a relevância e sentido do trabalho dos profissionais. Estas experiências implicaram em silêncio, medo, frustração, sentimento de desvalorização e esgotamento emocional.

Usualmente os membros de uma equipe consideram seus líderes como representantes da organização e percebem a dinâmica e cultura de seu grupo como uma extensão da instituição. Neste sentido foi possível observar que a percepção que o indivíduo tem de seu grupo acaba se tornando

sua percepção frente à organização como um todo. No contexto estudado, foi possível observar que a equipe de liderança estava em fase de desenvolvimento. Seu olhar era direcionado para questões técnicas, operacionais ou gerenciais. Entretanto o liderar pessoas constitui-se um desafio de maior amplitude (Rocha & Messias, 2021).

Vale salientar que o modelo de liderança escolhido para apoiar esta tese foi a proposta de liderança engajadora proposta por Schaufeli (2015), que considera a liderança mais que um recurso pelo seu papel estratégico no manejo de demandas e recursos de trabalho, bem como um antecedente específico de engajamento. Após os três estudos foi possível verificar que a liderança se mostra numa dimensão superior à de um simples recurso, ora favorecendo o engajamento ora constituindo-se como fator de esgotamento, dependendo desta interação.

Por fim, mas não menos importante, a dimensão individual também se mostrou relevante para promoção da segurança psicológica nesta tese, constituindo-se um recurso quando: (a) as vivências dos profissionais lhe proporcionam maior familiaridade com o contexto de trabalho, (b) adquire experiência e maturidade profissional no decorrer de sua jornada profissional e (c) vivencia experiências positivas no trabalho. As capacidades pessoais como proatividade, crença de autoeficácia e capacidade de controlar ou redesenhar o ambiente complementam este fator. Embora tenha emergido na pesquisa de forma quase tímida, estilo de personalidade também pode se constituir como recurso ou barreira quando as características pessoais conduzem o indivíduo para a expressão ou silêncio.

### **Implicações práticas**

Por meio dos estudos realizados foi possível verificar que os construtos segurança psicológica e liderança engajadora estavam em fase de consolidação no Hospital. A instituição sofria influências decorrentes do ambiente externo (e.g., reorganização pós pandemia, mudanças de diretrizes da Secretaria do Estado da Saúde ou tribunal de contas, mercado regional competitivo de mão de obra, formação técnica deficiente de profissionais), que impactavam suas operações e consolidação de sua identidade como hospital cirúrgico. Da mesma forma, mudanças no ambiente interno tais como reestruturação organizacional, mudanças de processos, protocolos e procedimentos, alteração de equipes e lideranças, turnover constante de profissionais e definição recente de diretrizes estratégicas (plano estratégico, missão, visão, valores, propósito e competências), constituíam-se desafios para a liderança.

Lidar com a complexidade do ambiente externo e interno, tendo que assegurar a gestão dos recursos disponíveis, atender metas de produção, liderar equipes dentro dos valores, princípios e

competências institucionais com recursos organizacionais (capacitação, *feedback*, plano de desenvolvimento, políticas e ferramentas de gestão organizacionais) e pessoais (experiência prévia, formação) limitados ou indisponíveis, constituíam-se desafios para a liderança de todos os níveis. Neste sentido, assegurar segurança psicológica e atuar como líder engajador para a própria equipe passa a se constituir como uma demanda, caso a própria liderança não se sinta capaz e não tenha o apoio necessário. Como assegurar segurança psicológica se ele mesma não se sente segura?

Em função das demandas internas e externas citadas, recomenda-se para a instituição a implementação de algumas estratégias que contribuam com a atuação plena da liderança, tais como: (a) programa de desenvolvimento: implementação de projeto de desenvolvimento de liderança engajadora que capacite líderes a atuarem nas quatro dimensões das necessidades básicas dos liderados (fortalecimento, conexão, inspiração e empoderamento), com a participação dos mesmos no diagnóstico e construção de estratégias, (b) políticas e ferramentas organizacionais: revisão e/ou construção de políticas e ferramentas organizacionais que forneçam suporte aos líderes para a gestão de suas equipes quanto à capacitação, desempenho, *feedback*, cuidado e reconhecimento, (c) cultura organizacional segura: comunicação de valores, disseminação de normas e criação de estratégias e artefatos que construam e valorizem diariamente ações que contribuam para o ambiente psicologicamente seguro para expressão de opiniões, dúvidas e aprendizagem coletiva, visando crescimento dos profissionais, segurança do paciente e qualidade assistencial, (d) humanização: ampliação do conceito de cuidado integral e humanizado do paciente para os próprios profissionais. O olhar humanizado disseminado pelo Hospital é mais percebido pelos profissionais na assistência ao paciente, tornando-se necessário internalizar este conceito para o próprio trabalhador.

### **Contribuições teóricas e metodológicas**

Dada a inclinação das pesquisas em segurança psicológica utilizarem métodos quantitativos, esta pesquisa utilizou-se de métodos mistos para obter uma compreensão mais abrangente do como a segurança psicológica se expressa e influencia os processos motivacionais do indivíduo, atendendo recomendações anteriores (Edmondson & Lei, 2014; Newman et al., 2017). Em revisão recente de literatura, Edmondson e Bransby (2023) também identificaram esta prevalência de método, demonstrando que dos 185 artigos incluídos na revisão, 153 (82,7%) eram quantitativos, 24 (13%) qualitativos e 8 multimétodos (4,3%).

Esta tese contribuiu com a ampliação dos estudos sobre segurança psicológica no contexto nacional, já que não foram identificados artigos nas revisões de literatura utilizadas nesta tese (Bakker et al., 2023; Bakker & Demerouti, 2017; O'Donovan & Mcauliffe, 2020; Edmondson & Bransby,

2023; Edmondson & Lei, 2014; Frazier et al., 2017; Grailey et al., 2021; Newman et al., 2017). Adicionalmente, buscou integrar a segurança psicológica no modelo JD-R em função das correntes mais emergentes serem a teoria de aprendizagem social, teoria de troca social e de identidade social (Newman et al., 2017).

Este estudo buscou uma aproximação entre o modelo JD-R (Demerouti et al., 2001) e a teoria de Segurança psicológica (Edmondson, 1999), atendendo lacunas anteriores de pesquisa (Newman et al., 2017). Adicionalmente procura contribuir para estudos futuros, já que não foram identificados nacionalmente pesquisas integradas sobre a relação entre os construtos liderança engajadora, segurança psicológica (vide estudo 1) e seus desfechos motivacionais de comprometimento e engajamento.

### **Limitações**

Os resultados desta tese se aplicam ao contexto estudado, sendo recomendada a ampliação da investigação para outros contextos hospitalares (públicos e privados), organizacionais ou mesmo outras localizações geográficas. Outra limitação refere-se à comparação dos achados desta tese com estudos anteriores. As pesquisas sobre liderança engajadora são recentes, especialmente no contexto brasileiro. Por outro lado, embora o modelo J-DR e o construto segurança psicológica estejam consolidados na literatura, não foi possível detectar estudos anteriores considerando segurança psicológica como um recurso ou mesmo como uma demanda de trabalho. Da mesma forma, pela diversidade de conceitos de comprometimento, foi necessário realizar uma aproximação entre as pesquisas que considerassem o vínculo afetivo como base unidimensional do construto.

## REFERÊNCIAS

- Agarwal, U. A., Avey, J., & Wu, K. (2022). How and when abusive supervision influences knowledge hiding behavior: Evidence from India. *Journal of Knowledge Management*, 26(1), 209–231. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2020-0789>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Almeida, J. G., Hartog, D. N. D., De Hoogh, A. H. B., Franco, V. R., & Porto, J. B. (2021). Harmful leader behaviors: Toward an increased understanding of how different forms of unethical leader behavior can harm subordinates. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04864-7>
- Amaral, R. C. G., & Oliveira, L. B. (2017). Os desafios da primeira gestão: Uma pesquisa com jovens gestores. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(3), 373–392. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160076>
- Amatuzzi, M. M. (2009). Psicologia fenomenológica: Uma aproximação teórica humanista. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 26(1), 93–100. <https://doi.org/10.1590/S0103-166X2009000100010>
- Arksey, H., & O'Malley, L. (2005). Scoping studies: Towards a methodological framework. *International Journal of Social Research Methodology*, 8(1), 19–32. <https://doi.org/10.1080/1364557032000119616>
- Asif, M., Qing, M., Hwang, L., & Shi, H. (2019). Ethical leadership, affective commitment, work engagement, and creativity: Testing a multiple mediation approach. *Sustainability*, 11(16), 4489. <https://doi.org/10.3390/su11164489>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>



- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273–285.  
<https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*(2), 170–180.  
<https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>
- Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). Job Demands–Resources theory and self-regulation: New explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress, & Coping, 34*(1), 1–21.  
<https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement : The JD – R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*, 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Balsan, L. A. G., Kneipp, J. M., Tonin, S., Costa, V. M. F., & Santos, A. S. (2017). Comprometimento organizacional: Uma análise da produção científica através da base web of science. *Revista Perspectivas Contemporâneas, 12*(3), 1–16.
- Banks, G. C., Gooty, J., Ross, R. L., Williams, C. E., & Harrington, N. T. (2018). Construct redundancy in leader behaviors: A review and agenda for the future. *The Leadership Quarterly, 29*(1), 236–251. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.005>
- Barreira, C. R. A. (2017). Análise fenomenológica aplicada à psicologia: Recursos operacionais para pesquisa empírica. In M. Mahfoud & J. Savian Filho (Eds.), *Diálogos com Edith Stein: Filosofia, psicologia e educação* (pp. 317–368). Paulus.
- Bastos, A. V. B., & Aguiar, C. V. N. (2015). Comprometimento organizacional. In A. L. A. Puente-Palacios, K.; Peixoto (Ed.), *Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho* (pp. 78–91). Artmed.
- Bendassolli, P. F., & Gondim, S. (2014). Significados, sentidos e função psicológica do trabalho: Discutindo essa tríade conceitual e seus desafios metodológicos. *Avances En Psicología Latinoamericana, 32*(1), 131–147. <https://doi.org/10.12804/apl32.1.2014.09>
- Bendassolli, P. F., & Tateo, L. (2017). The meaning of work and cultural psychology: Ideas for new

directions. *Culture & Psychology*, 24(2), 135–159.

<https://doi.org/10.1177/1354067X17729363>

Bezerra, M. C. de S., & Cury, V. E. (2020). A experiência de psicólogos em um programa de residência multiprofissional em saúde. *Psicologia USP*, (31), 1–9.

<https://doi.org/10.1590/0103-6564e190079>

Biernack, P., & Waldorf, D. (1981). Snowball Sampling. *The Sage Encyclopaedia of Qualitative Research Methods*, 10(2), 141–163. [doi.org/10.1016/B0-12-369398-5/00087-6](https://doi.org/10.1016/B0-12-369398-5/00087-6)

Binyamin, G., Friedman, A., & Carmeli, A. (2018). Reciprocal care in hierarchical exchange: Implications for psychological safety and innovative behaviors at work. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 12(1), 79–88. <https://doi.org/10.1037/aca0000129>

Bispo Júnior, J. P. (2022). Viés de desajustabilidade social na pesquisa qualitativa em saúde. *Revista de Saúde Pública*, 56, 101. <https://doi.org/10.11606/s1518-8787.2022056004164>

Brisola, E. B. V., & Cury, V. E. (2016). Researcher experience as an instrument of investigation of a phenomenon: An example of heuristic research. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 33(1), 95–105. <https://doi.org/10.1590/1982-027520160001000010>

Brisola, E., Cury, V. E., & Davidson, L. (2017). Building comprehensive narratives from dialogical encounters : A path in search of meanings. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 34(4), 467–475. <https://doi.org/10.1590/1982-02752017000400003>

Cambuy, K., & AmatuZZi, M. M. (2012). Experiências comunitárias: Repensando a clínica psicológica no SUS. *Psicologia e Sociedade*, 24(3), 674–683. <https://doi.org/10.1590/S0102-71822012000300020>

Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250–260. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>

Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1). <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>

Costa, F. M., & Bastos, A. V. B. (2014). Comprometimento organizacional: Bases para uma

abordagem processual. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 30(3), 329–337.

<https://doi.org/10.1590/S0102-37722014000300010>

Dansereau, F., Seitz, S. R., Chiu, C.-Y., Shaughnessy, B., & Yammarino, F. J. (2013). What makes leadership, leadership? Using self-expansion theory to integrate traditional and contemporary approaches. *The Leadership Quarterly*, 24(6), 798–821.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.10.008>

Day, D. V., & Antonakis, J. (2012). Leadership: Past, present, and future. In *The nature of leadership* (pp. 3–28). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781506395029>

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.

[https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)

Decuyper, A., & Schaufeli, W. (2020). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung*, 34(1), 69–95. <https://doi.org/10.1177/2397002219892197>

Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>

Devoto, R. P. de, & Wechsler, S. M. (2018). Job crafting: Conceituação e qualidade científica das medidas. *Revista Avaliação Psicológica*, 17(3), 351–361.

<https://doi.org/10.15689/ap.2018.1703.14335.08>

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

Edmondson, A. C. (2004). 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*, 40(1), 66–90. <https://doi.org/10.1177/0021886396321001>

Edmondson, A. C. (2020). *A organização sem medo: criando segurança psicológica no local de trabalho para aprendizado, inovação e crescimento*. Alta Books.

Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2023). Psychological safety comes of age: Observed themes

in an established literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 55-78. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>

Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>

Ferreira, M. C., Valentini, F., Damásio, B. F., Mourão, L., Porto, J. B., Chinelato, R. S. de C., Novaes, V. P., & Pereira, M. M. (2016). Evidências adicionais de validade da UWES-9 em amostras brasileiras. *Estudos de Psicologia*, 21(4), 435-445. <https://doi.org/10.5935/1678-4669.20160042>

Fonseca, A. M. D. O., Porto, J. B., & Borges-Andrade, J. E. (2015). Liderança: Um retrato da produção científica brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(3), 290–310. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151404>

Frankl, V. E. (1984). *Em busca de sentido*. Editora Vozes.

Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>

Grailey, K. E., Murray, E., Reader, T., & Brett, S. J. (2021). The presence and potential impact of psychological safety in the healthcare setting: An evidence synthesis. *BMC Health Services Research*, 21(1), 773. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06740-6>

Haoyan, X., Waters, D., Jinling, H., Qionglings, L., & Sien, L. (2023). Quantitative systematic review of the transformational leadership style as a driver of nurses' organisational commitment. *Nursing Open* 10(7). <https://doi.org/10.1002/nop2.1671>

Harvey, J.-F., Johnson, K. J., Roloff, K. S., & Edmondson, A. C. (2019). From orientation to behavior: The interplay between learning orientation, open-mindedness, and psychological safety in team learning. *Human Relations*, 72(11), 1726–1751. <https://doi.org/10.1177/0018726718817812>

Hu, Y., Zhu, L., Zhou, M., Li, J., Maguire, P., Sun, H., & Wang, D. (2018). Exploring the influence of ethical leadership on voice behavior: How leader-member exchange, psychological safety

and psychological empowerment influence employees' willingness to speak out. *Frontiers in Psychology*, (9), 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01718>

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>

Kim, B.J., Kim, T.H., & Jeon, S.G. (2018). A multilevel-analysis on how transformational leadership enhances team creativity: Sequential mediating effect of employee's psychological safety and creativity. *4th International Conference on Lifelong Education and Leadership for All (ICLEL)*, Pp.688 - 703, 688–703.

Kim, K. Y., Eisenberger, R., & Baik, K. (2016). Perceived organizational support and affective organizational commitment: Moderating influence of perceived organizational competence. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4). <https://doi.org/10.1002/job.2081>

Kirk-Brown, A., & Van Dijk, P. (2016). An examination of the role of psychological safety in the relationship between job resources, affective commitment and turnover intentions of Australian employees with chronic illness. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(14), 1626–1641. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1053964>

Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Treviño, L. K., & Edmondson, A. C. (2009). Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in Organizational Behavior*, 29, 163–193. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2009.07.002>

Klein, H. J. (2016). Commitment in organizational contexts: Introduction to the special issue. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 489–493. <https://doi.org/10.1002/job.2103>

Knoll, M., & Redman, T. (2016). Does the presence of voice imply the absence of silence? The necessity to consider employees' affective attachment and job engagement. *Human Resource Management*, 55(5), 829–844. <https://doi.org/10.1002/hrm.21744>

Kumako, S. K., & Asumeng, M. A. (2013). Transformational leadership as a moderator of the relationship between psychological safety and learning behaviour in work teams in Ghana. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(1), 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v39i1.1036>

Li, J., Li, S., Jing, T., Bai, M., Zhang, Z., & Liang, H. (2022). Psychological safety and affective commitment among Chinese hospital staff: The mediating roles of job satisfaction and job

burnout. *Psychology Research and Behavior Management*, *15*, 1573–1585.

<https://doi.org/10.2147/PRBM.S365311>

Liu, S., Hu, J., Li, Y., Wang, Z., & Lin, X. (2014). Examining the cross-level relationship between shared leadership and learning in teams: Evidence from China. *The Leadership Quarterly*, *25*(2), 282–295. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.08.006>

Lord, R. G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J., & Eagly, A. H. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology*, *102*(3), 434–451. <https://doi.org/10.1037/apl0000089.supp>

Magnan, E. dos S., Vazquez, A. C. S., Pacico, J. C., & Hutz, C. S. (2016). Normatization of the brazilian utrecht work engagement Scale. *Revista Avaliação Psicológica*, *15*(2), 133–140. <https://doi.org/10.15689/ap.2016.1502.01>

Maia, L. G., Bastos, A. V. B., & Solinger, O. N. (2016). Which factors make the difference for explaining growth in newcomer organizational commitment? A latent growth modeling approach. *Journal of Organizational Behavior*, *37*(4), 537–557. <https://doi.org/10.1002/job.2096>

Malik, R. F., Buljac-Samardžić, M., Amajjar, I., Hilders, C. G. J. M., & Scheele, F. (2021). Open organisational culture: What does it entail? Healthcare stakeholders reaching consensus by means of a delphi technique. *BMJ Open*, *11*(9), e045515. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2020-045515>

Martela, F., & Pessi, A. B. (2018). Significant work is about self-realization and broader purpose: Defining the key dimensions of meaningful work. *Frontiers in Psychology*, *9*, 1–15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00363>

Martela, F., & Steger, M. F. (2016). The three meanings of meaning in life: Distinguishing coherence, purpose, and significance. *The Journal of Positive Psychology*, *11*(5), 531–545. <https://doi.org/10.1080/17439760.2015.1137623>

Mayfield, M., & Mayfield, J. (2021). Sound and safe: The role of leader motivating language and follower self-leadership in feelings of psychological safety. *Administrative Sciences*, *11*(2), 51. <https://doi.org/10.3390/admsci11020051>

- Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2023). Work engagement: A meta-analysis using the job demands-resources model. *Psychological Reports* 126(3), 1069-1107. <https://doi.org/10.1177/00332941211051988>
- Mazzetti, G., & Schaufeli, W. B. (2022). The impact of engaging leadership on employee engagement and team effectiveness: A longitudinal, multi-level study on the mediating role of personal and team resources. *PLoS ONE*, 17(6), e0269433. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0269433>
- McCall, M. W. (2010). Recasting leadership development. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01189.x>
- Men, C., Fong, P. S. W., Huo, W., Zhong, J., Jia, R., & Luo, J. (2020). Ethical leadership and knowledge hiding: A moderated mediation model of psychological safety and mastery climate. *Journal of Business Ethics*, 166(3), 461–472. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4027-7>
- Messias, J. C. C., Rocha, M. O., Barbi, K. B. S., & Fontoura Júnior, E. E. (2022). Death and Resistance: professionals on the front line against covid-19. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 32. <https://doi.org/10.1590/1982-4327e3209>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *PLoS Medicine*, 6(7), e1000097. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
- Morrison, E. W. (2023). Employee voice and silence: Taking stock a decade later. In *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 79-107. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-054654>
- Moscon, D. C. B., & Bastos, A. V. B. (2018). Relações entre liderança e vínculos com a organização: Um estudo em um tribunal. *Estudos de Psicologia*, 23(4), 335–345. <https://doi.org/10.22491/1678-4669.20180032>
- Mowday, R., Porter, L. & Steers, R. (1982). The psychology of commitment, absenteeism and turnover. New York, NY: Academy Press
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. <https://doi.org/10.1016/0001->

8791(79)90072-1

- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). 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*, 27(7). <https://doi.org/10.1002/job.413>
- Nembhard, I.M., & Edmondson, A. C. (2011). Psychological safety: A foundation for speaking up, collaboration, and experimentation. In K. S. Cameron, & G.M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*. Oxford: Oxford University Press.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Nicolaides, A., & Poell, R. F. (2020). “The Only Option Is Failure”: Growing safe to fail workplaces for critical reflection. *Advances in Developing Human Resources*, 22(3), 264–277. <https://doi.org/10.1177/1523422320927296>
- Nikolova, I., Schaufeli, W., & Notelaers, G. (2019). Engaging leader – Engaged employees? A cross-lagged study on employee engagement. *European Management Journal*, 37(6), 772–783. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.02.004>
- Nikolova, Irina, Caniëls, M. C. J., Schaufeli, W., & Semeijn, J. H. (2021). Disengaging leadership scale (DIs): Evidence of initial validity. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(6). <https://doi.org/10.3390/ijerph18062824>
- O’Donovan, R., De Brún, A., & McAuliffe, E. (2021). Healthcare professionals experience of psychological safety, voice, and silence. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.626689>
- O’Donovan, R., & McAuliffe, E. (2020). A systematic review of factors that enable psychological safety in healthcare teams. *International Journal for Quality in Health Care*, 32(4), 240–250. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzaa025>
- O’Donovan, R., & McAuliffe, E. (2020a). A systematic review exploring the content and outcomes of interventions to improve psychological safety, speaking up and voice behaviour. *BMC Health Services Research*, 20(1), 101. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-4931-2>



- O'Donovan, R., & McAuliffe, E. (2020b). Exploring psychological safety in healthcare teams to inform the development of interventions: combining observational, survey and interview data. *BMC Health Services Research*, 20(1), 810. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05646-z>
- Orgambídez, A., Borrego, Y., & Vázquez-Aguado, O. (2020). Linking self-efficacy to quality of working life: The role of work engagement. *Western Journal of Nursing Research*, 42(10), 821–828. <https://doi.org/10.1177/0193945919897637>
- Peixoto, A. de L. A., Bastos, A. V. B., Soares, I. S. D., & Lobo, J. R. (2015). Comprometimento e consentimento organizacional: um estudo da validade discriminante dos construtos. *Psico-USF*, 20(1), 51–61. <https://doi.org/10.1590/1413-82712015200105>
- Peters, M., Godfrey, C., McInerney, P., Munn, Z., Trico, A., & Khalil, H. (2020). Chapter 11: Scoping Reviews. In *JBIM Manual for Evidence Synthesis*. JBI. <https://doi.org/10.46658/JBIMES-20-12>
- Pinho, A. P. M., Bastos, A. V. B., & Rowe, D. E. O. (2015). Diferentes vínculos indivíduo-organização: Explorando seus significados entre gestores. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(3), 288–304. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151635>
- Pinho, A. P. M., Furtado, V. A., Montenegro, A. de V., & Oliveira, E. R. da S. de. (2021). Comprometimento Organizacional: Mapeamento e análise sobre escalas validadas no Brasil. *Revista de Ciências Da Administração*, 23(60), 88–104. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2021.e82096>
- Potipiroon, W., & Ford, M. T. (2021). Does leader humor influence employee voice? The mediating role of psychological safety and the moderating role of team humor. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(4), 415–428. <https://doi.org/10.1177/15480518211036464>
- Rahmadani, V.G., Schaufeli, W. B., & Stouten, J. (2020). How engaging leaders foster employees' work engagement. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(8), 1155–1169. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2020-0014>
- Rahmadani, Vivi Gusrini, Schaufeli, W. B., Ivanova, T. Y., & Osin, E. N. (2019). Basic psychological need satisfaction mediates the relationship between engaging leadership and work engagement: A cross-national study. *Human Resource Development Quarterly*, 30(4), 453–471. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21366>

- Rahmadani, V. G., Schaufeli, W. B., & Stouten, J. (2020). How engaging leaders foster employees' work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(8), 1155–1169. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2020-0014>
- Rahmadani, V. G., Schaufeli, W. B., Stouten, J., Zhang, Z., & Zulkarnain, Z. (2020). Engaging leadership and its implication for work engagement and job outcomes at the individual and team level: A multi-level longitudinal study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3). <https://doi.org/10.3390/ijerph17030776>
- Ramalho, M. C. K., & Porto, J. B. (2021). Validity evidence of the team psychological safety survey. *Psico-USF*, 26(1), 165–176. <https://doi.org/10.1590/1413-82712021260114>
- Rego, A., Melo, A. I., Bluhm, D. J., e Cunha, M. P., & Júnior, D. R. (2021). Leader-expressed humility predicting team psychological safety: A personality dynamics lens. *Journal of Business Ethics*, 174(3), 669–686. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04622-1>
- Remtulla, R., Hagana, A., Houbby, N., Ruparell, K., Aojula, N., Menon, A., Thavarajasingam, S. G., & Meyer, E. (2021). Exploring the barriers and facilitators of psychological safety in primary care teams: A qualitative study. *BMC Health Services Research*, 21(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-021-06232-7>
- Robijn, W., Euwema, M. C., Schaufeli, W. B., & Deprez, J. (2020). Leaders, teams and work engagement: a basic needs perspective. *Career Development International*, 25(4), 373–388. <https://doi.org/10.1108/CDI-06-2019-0150>
- Rocha; M.O., & Messias, J. C. C. (2021). Sou um líder e agora? A vivência da primeira liderança. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 22. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.26707/1984-7270/2021v22n208>
- Rodrigues, A. C. de A., & Bastos, A. V. B. (2010). Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: Uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 10(2), 129–144. [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572010000200010](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572010000200010)
- Rodrigues, A. C. de A., Bastos, A. V. B., Moscon, D. C. B., & Queiroz, G. C. (2022). Commitment or entrenchment? Convergent and discriminant validation of affective and continuance dimensions of the three-component model. *Revista de Gestão*, 29(1), 17–38.

<https://doi.org/10.1108/REGE-10-2020-0090>

- Rodrigues, A. P. G., & Bastos, A. V. B. (2013). Os vínculos de comprometimento e entrenchamento presentes nas organizações públicas. *Revista de Ciências Da Administração*, 15(36), 143–158. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2013v15n36p143>
- Schaufeli, W. (2021). Engaging leadership: How to promote work engagement? *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.754556>
- Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20(5), 446–463. <https://doi.org/10.1108/CDI-02-2015-0025>
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the job demands-resources model: A ‘how to’ guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120–132. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W., Dijkstra, P., & Vazquez, A. C. (2013). *Engajamento no Trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Schaufeli, W.B. & Taris, T.W. (2014). A critical review of the Job Demands-Resources Model: Implications for improving work and health. In G. Bauer & O. Hämmig (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health* (pp. 43-68). Dordrecht: Springer.
- Schweitzer, L., Gonçalves, J., Tolfo, S. da R., & Silva, N. (2016). Bases epistemológicas sobre sentido(s) e significado(s) do trabalho em estudos nacionais. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, 16(1), 103–116. <https://doi.org/10.17652/rpot/2016.1.680>
- Shao, Z., Feng, Y., & Wang, T. (2017). Charismatic leadership and tacit knowledge sharing in the context of enterprise systems learning: The mediating effect of psychological safety climate and intrinsic motivation. *Behaviour & Information Technology*, 36(2), 194–208. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2016.1221461>
- Siqueira, M. M. M., & Gomide Júnior, S. (2014). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Eds.), *Psicologia*,

*Organizações e Trabalho no Brasil* (2a ed., pp. 316–350). Artmed Editora Ltda.

- Smeets, L., Gijssels, W. H., Meuwissen, R. H. G., & Grohnert, T. (2021). Beyond psychological safety – the role of direct supervisor behavior in fostering learning from errors at the workplace. *Vocations and Learning*, *14*(3), 533–558. <https://doi.org/10.1007/s12186-021-09272-6>
- Swain, J. E. (2018). Effects of leader humility on the performance of virtual groups. *Journal of Leadership Studies*, *12*(1), 21–37. <https://doi.org/10.1002/jls.21552>
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, *36*(2), 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841>
- Tolfo, S. D. R., Chalfin Coutinho, M., Baasch, D., & Soares Cugnier, J. (2010). Sentidos y significados del trabajo: Un análisis con base en diferentes perspectivas teóricas y epistemológicas en Psicología. *Universitas Psychologica*, *10*(1), 175–188. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy10-1.ssta>
- Tomazzoni, G. C., & Costa, V. M. F. (2020). Vínculos organizacionais de comprometimento, entrenchamento e consentimento: Explorando seus antecedentes e consequentes. *Cadernos EBAPE.BR*, *18*(2), 268–283. <https://doi.org/10.1590/1679-395175056>
- Tong, A., Sainsbury, P., & Craig, J. (2007). Consolidated criteria for reporting qualitative research (COREQ): a. *Int. J. Qual. Health Care*, *19*(6), 349–357. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzm042>
- Tuin, L., Schaufeli, W. B., & Rhenen, W. (2020). The satisfaction and frustration of basic psychological needs in engaging leadership. *Journal of Leadership Studies*, *14*(2), 6–23. <https://doi.org/10.1002/jls.21695>
- Tuin, L., Schaufeli, W. B., & Van den Broeck, A. (2021). Engaging leadership: Enhancing work engagement through intrinsic values and need satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*, *32*(4), 483–505. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21430>
- Tummers, L. G., & Bakker, A. B. (2021). Leadership and job demands-resources theory: A systematic review. *Frontiers in Psychology*, *12*, 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.722080>

- Turano, L. M., & Cavazotte, F. (2016). Conhecimento científico sobre liderança: Uma análise bibliométrica do acervo do The Leadership Quarterly. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(4), 434–457. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140075>
- Van Wingerden, J., & Poell, R. F. (2019). Meaningful work and resilience among teachers: The mediating role of work engagement and job crafting. *PLOS ONE*, 14(9), e0222518. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0222518>
- Vazquez, A. C. S., Magnan, E. dos S., Pacico, J. C., Hutz, C. S., & Schaufeli, W. B. (2015). Adaptation and validation of the brazilian version of the utrecht work engagement scale. *Psico-USF*, 20(2), 207–217. <https://doi.org/10.1590/1413-82712015200202>
- Wang, H., Chen, M., & Li, X. (2021). Moderating multiple mediation model of the impact of inclusive leadership on employee innovative behavior. *Frontiers in Psychology*, 12, 1–18. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.666477>
- Wang, Y., Liu, J., & Zhu, Y. (2018). Humble leadership, psychological safety, knowledge sharing, and follower creativity: A cross-level investigation. *Frontiers in Psychology*, 9, 1–9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01727>
- Wawersik, D. M., Boutin, E. R., Gore, T., & Palaganas, J. C. (2023). Individual characteristics that promote or prevent psychological safety and error reporting in healthcare: A systematic review. *Journal of Healthcare Leadership*, 15, 59–70. <https://doi.org/10.2147/JHL.S369242>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235–244. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003>
- Ye, Q., Wang, D., & Li, X. (2019). Inclusive leadership and employees' learning from errors: A moderated mediation model. *Australian Journal of Management*, 44(3), 462–481. <https://doi.org/10.1177/0312896218805796>
- Yuan, Y., Kong, H., Baum, T., Liu, Y., Liu, C., Bu, N., Wang, K., & Yin, Z. (2022). Transformational leadership and trust in leadership impacts on employee commitment. *Tourism Review*, 77(5), 1385–1399. <https://doi.org/10.1108/TR-10-2020-0477>
- Zaman, U., & Abbasi, M. (2020). Linking transformational leadership and individual learning

behavior: Role of psychological safety and uncertainty avoidance. *Pakistan Journal of Commerce and Social Science*, 14(1), 167–201.

**ANEXOS****ANEXO 1 – Questionário socio demográfico ocupacional – QSDO**

Sexo

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não informar

Idade (somente números):

- \_\_\_\_\_ anos.

Escolaridade

- Ensino Fundamental completo
- Ensino Médio completo
- Ensino Superior completo
- Pós-graduação completa

Função

- Gestores, coordenadores, supervisores ou líderes de equipe (funções que coordenam tecnicamente ou gerencialmente outras pessoas).
- Equipes assistenciais (funções exercidas diretamente no cuidado ao paciente: médicos, enfermeiros, equipe multi, etc).
- Equipes de apoio à assistência (demais funções)

Há quanto tempo você está no seu emprego atual (Nome do Hospital)?

- Até 6 meses
- De 6 meses a 1 ano
- De 1 ano e 1 mês a 2 anos
- De 2 anos e 1 mês a 3 anos
- Mais de 3 anos

Você tem outro emprego além do HSUS (Nome do Hospital)?

- Não
- Sim.

Se sim quantos?

Qual sua carga horária de trabalho semanal (incluindo todos os trabalhos)?

Qual sua modalidade de trabalho no HSUS (Nome do Hospital)?

- CLT
- PJ
- Outro qual \_\_\_\_\_

**ANEXO 2 – Escala de Segurança Psicológica em Equipe  
(Edmondson, 1999; adaptada por Ramalho & Porto, 2021)**

Descrevemos abaixo algumas características de equipes. Leia cada descrição e avalie o quanto cada uma delas representa características do seu grupo de trabalho. Assinale a opção que melhor indica a sua percepção do grupo. Utilize a escala a seguir para responder os itens:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo mais do que concordo	Não concordo e nem discordo	Concordo mais do que discordo	Concordo totalmente

SP1	Nessa equipe, quando alguém comete um erro é comum que isso seja usado contra ela no futuro. *	1 2 3 4 5
SP2	É fácil discutir problemas ou questões difíceis nessa equipe.	
SP3	Nessa equipe as pessoas são rejeitadas por serem diferentes. *	
SP4	Assumir riscos é completamente seguro nessa equipe.	
SP5	É difícil pedir ajuda a outros membros dessa equipe. *	
SP6	Membros dessa equipe respeitam e valorizam as contribuições uns dos outros.	

\*Itens que devem ser invertidos.



## ANEXO 3 – Permissão para utilização da Escala de Segurança Psicológica em Equipe (Edmondson, 1999; adaptada por Ramalho & Porto, 2021)

28/10/2022 14:12

Gmail - Escala de Segurança Psicológica



Monica De Oliveira Rocha &lt;monicarocha1608@gmail.com&gt;

### Escala de Segurança Psicológica

3 mensagens

Monica De Oliveira Rocha <monicarocha1608@gmail.com>

16 de maio de 2022 18:01

Para: porto.juliana@gmail.com

Cc: MÔNICA DE OLIVEIRA ROCHA &lt;monica.or1@puccampinas.edu.br&gt;

Prezada Maria Cecília,

Como vai? Sou doutoranda em Psicologia do Programa de Pós Graduação em Psicologia da Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Meu orientador é o Professor Dr João Carlos Caselli Messias, que também me orientou no projeto de mestrado. Serei também co-orientada no doutorado pelo Professor Dr Rodolfo Augusto Matteo Ambiel. Ao concluir um scoping review sobre o tema: Impacto da liderança na segurança psicológica das equipes, me deparei com seu artigo - Validity Evidence of the Team Psychological Safety Survey.

Gostaria de conhecer o instrumento e pedir sua autorização para utilizá-lo em meu projeto. Se desejar e/ou puder, também viabilizo contato com meu orientador para conversarmos sobre os objetivos

Agradeço fortemente pela sua atenção, e coloco-me à disposição para esclarecimentos.

Atenciosamente

Mônica de Oliveira Rocha

Juliana Porto <porto.juliana@gmail.com>

17 de maio de 2022 09:20

Para: Monica De Oliveira Rocha &lt;monicarocha1608@gmail.com&gt;

Cc: MÔNICA DE OLIVEIRA ROCHA &lt;monica.or1@puccampinas.edu.br&gt;

Mônica,

Envio a escala. Não há nenhuma restrição quanto ao uso no seu estudo.

Bom trabalho!

Juliana B. Porto

Professora Associada do Instituto de Psicologia - UnB

Coordenadora do PSTO – Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social do Trabalho e das Organizações

Research group: [julianaporto.org](http://julianaporto.org)

CV: <http://lattes.cnpq.br/2926808690199799>



Atuante como sempre,  
necessária como nunca

**ANEXO 4 – Escala de Liderança Engajadora  
(Schaufeli, 2015; adaptada por Vazquez et al., 2019)**

Exemplo de questões da escala de liderança engajadora

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Nem discordo nem concordo	Concordo	Concordo Totalmente

	Itens	1	2	3	4	5
1	Meu líder é capaz de entusiasmar os membros da equipe com seus planos					
11	Meu líder encoraja membros da equipe a dar sua própria opinião					

## ANEXO 5 – Permissão para utilização da Escala de Liderança Engajadora (Schaufeli, 2015; adaptada por Vazquez et al., 2019)

28/10/2022 14:12

Gmail - Solicitação de utilização de escala - Liderança engajadora (LE) e convite para qualificação de doutorado



Monica De Oliveira Rocha &lt;monicarocha1608@gmail.com&gt;

### Solicitação de utilização de escala - Liderança engajadora (LE) e convite para qualificação de doutorado

5 mensagens

**Monica De Oliveira Rocha** <monicarocha1608@gmail.com>

17 de outubro de 2022 11:51

Para: Ana Vazquez <vazquez.ac@gmail.com>

Cc: MÔNICA DE OLIVEIRA ROCHA <monica.or1@puccampinas.edu.br>, Prof João Carlos Messias <joao.messias@puc-campinas.edu.br>, Prof João Carlos Messias <profjoaomessias@gmail.com>

Prezada Prof. Ana,

Bom dia, como vai? Novamente agradeço pela sua disponibilidade de conversar comigo e apoiar meu projeto de doutorado.

Conforme contato anterior, meu interesse de pesquisa é compreender a relevância da segurança psicológica no comprometimento afetivo e engajamento dos profissionais, bem como compreender o papel da liderança na criação deste contexto de apoio (segurança psicológica).

Após scoping review sobre o tema (impacto da liderança na segurança psicológica de profissionais) identificamos que, majoritariamente, os estudos abordam o conceito de liderança transformadora. Ao me aprofundar no modelo JD-R deparei-me no construto de liderança engajadora de Schaufelli (2015), e gostaria de aplicá-lo nesta pesquisa. Nos comprometemos a utilizá-lo somente para pesquisa, bem como disponibilizar os dados obtidos para utilização no consórcio internacional.

Aproveito para reforçar o convite para minha qualificação, prevista para o dia 05/12, às 9h00. Enviarei o convite oficial em seguida.

Eu e Prof João estamos à disposição, caso haja algum esclarecimento adicional necessário.

Agradeço novamente pela sua cordialidade e atenção.

Atenciosamente  
Mônica O Rocha

**Ana Vazquez** <vazquez.ac@gmail.com>

20 de outubro de 2022 08:57

Para: Monica De Oliveira Rocha <monicarocha1608@gmail.com>

Cc: MÔNICA DE OLIVEIRA ROCHA <monica.or1@puccampinas.edu.br>, Prof João Carlos Messias <joao.messias@puc-campinas.edu.br>, Prof João Carlos Messias <profjoaomessias@gmail.com>

Bom dia Monica,

Vou te mandar a escala daqui a pouco ok?

Já respondi ao email da qualificação, obrigada pelo convite!

Abraços

[Texto das mensagens anteriores oculto]

—

Prof. Ana Cláudia Souza Vazquez  
Pro-Reitora de Gestão com Pessoas/UFCSPA

Sent from Gmail Mobile

**ANEXO 6 – Medida de Comprometimento Organizacional – versão reduzida  
(Bastos & Aguiar.; 2015)**

Vamos apresentar para você várias frases sobre a sua realidade de trabalho e sobre a organização em que trabalha. Avalie, com base na escala abaixo, o quanto você concorda com a ideia apresentada. Quanto mais perto de 1, maior é a discordância; quanto mais perto de 6, maior é a concordância com o conteúdo da frase.

DISCORDO			CONCORDO		
1	2	3	4	5	6
Discordo pouco	Discordo muito	Discordo totalmente	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo totalmente

Itens	1	2	3	4	5	6
1 Conversando com amigos, eu sempre me refiro a essa organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.						
2 Sinto os objetivos de minha organização como se fossem os meus.						
3 A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.						
4 A minha forma de pensar é muito parecida com a da empresa.						
5 Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e minha organização.						
6 Aceito as normas da empresa porque concordo com elas.						
7 Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.						

---

Bastos, A. V. B., & Aguiar, C. V. N. (2015). Comprometimento organizacional. In A. L. A. Puennte-Palacios, K.; Peixoto (Ed.), *Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho*: (pp. 78–91). Artmed.

**ANEXO 7 – Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho (UWES-9)  
(Ferreira et al., 2016)**

As perguntas seguintes referem-se a sentimentos em relação ao trabalho. Por favor, leia atentamente cada um dos itens a seguir e responda se já experimentou o que é relatado em relação a seu trabalho. Indique a frequência (de 1 a 5) que descreveria melhor seus sentimentos, conforme a descrição abaixo:

1	2	3	4	5
Nunca	Algumas vezes ao ano	Algumas vezes ao mês	Algumas vezes na semana	Diariamente

	1	2	3	4	5
1. Em meu trabalho, sinto-me cheio de energia.					
2. Em meu trabalho, sinto-me forte e vigoroso.					
3. Sou entusiasmado com meu trabalho.					
4. Meu trabalho me inspira.					
5. Quando me levanto pela manhã, sinto-me bem em ir trabalhar.					
6. Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.					
7. Sinto orgulho do trabalho que faço.					
8. Sinto-me envolvido com meu trabalho.					
9. Deixo-me levar pelo trabalho, quando estou trabalhando.					

**ANEXO 8 – Comunicação da pesquisa**

# VOCÊ SABIA?

Você pode contribuir com o grupo de Estudos em Psicologia do Trabalho e Carreira - PUC Campinas.

Através da pesquisa:  
**SEGURANÇA PSICOLÓGICA  
COMO FATOR PROTETOR DE  
TRABALHADORES DA SAÚDE**



<https://forms.office.com/r/KDk74p7Q32>



## ANEXO 9 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – Estudo 2

### Título da Pesquisa: RELAÇÃO ENTRE SEGURANÇA PSICOLÓGICA, LIDERANÇA COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E ENGAJAMENTO

Eu, Mônica de Oliveira Rocha, pesquisadora do Grupo de Pesquisa Psicologia do Trabalho e Carreira: pesquisa e intervenção da Pontifícia Universidade Católica de Campinas, estou realizando minha Tese de Doutorado, com objetivo de compreender o papel protetivo da segurança psicológica em trabalhadores da saúde. Venho a convidá-la(o) para participar desta pesquisa e suas respostas serão bem vindas. Caso queira participar da pesquisa, por favor verifique as condições a seguir, a fim de proteger a sua participação:

- Os procedimentos aplicados oferecem riscos mínimos à sua integridade moral, física, mental ou efeitos colaterais conhecidos e não é esperado que esse projeto venha causar algum constrangimento. Em caso de ocorrência a pesquisadora poderá te dar o suporte necessário ou encaminhá-lo(a) para serviços especializados.
- Sua participação é voluntária, isto é, você está livre para aceitar ou não participar da pesquisa em qualquer momento, sem necessidade de justificativa para isso. Você poderá interromper sua participação a qualquer momento, se assim desejar.
- Você está sendo convidada(o) a responder a um questionário online, via Microsoft Forms, composto por dados sociodemográficos e sobre os quatro temas propostos, com duração aproximada de 15 a 20 minutos. A sua participação é voluntária e não lhe trará qualquer prejuízo ou benefício financeiro ou profissional.
- Seus dados pessoais serão mantidos em sigilo e os resultados gerais obtidos por meio da pesquisa serão utilizados apenas para alcançar os objetivos do trabalho acima exposto, como a publicação em periódicos científicos especializados sem qualquer identificação que remete à sua pessoa. Os dados específicos oriundos desta pesquisa serão mantidos sob proteção do pesquisador responsável que os destruirá depois de cinco anos conforme as resoluções CNS 466/12 e CNS 510-16.
- Você poderá entrar em contato com a pesquisadora responsável pelo estudo, Mônica de Oliveira Rocha, sempre que julgar necessário, pelo e-mail: monica.or1@puccampinas.edu.br ou pelos telefones (19) 998881608 / 3343-6891 / 3343-6892
- Você poderá entrar em contato quanto às questões éticas, para dúvidas, sugestões ou denúncias sobre este projeto diretamente com o Comitê de Ética em Pesquisa Com Seres Humanos da PUC-Campinas, situado à Rua Professor Doutor Euryclides de Jesus Zerbini, 1516 – prédio A2, térreo, Parque Rural Fazenda Santa Cândida, Campinas, SP, CEP 13.087-571, ou pelo telefone (19) 3343-6777, de segunda a sexta-feira das 08h00 às 12h00 / 13h00 às 17h00, ou pelo e-mail comitedeetica@puc-campinas.edu.br
- Você terá a oportunidade para perguntar a respeito de qualquer questão que desejar, e todas as dúvidas serão respondidas a seu contento. Este TCLE é assinado em duas vias de igual teor, sendo que uma delas ficará com você e, a outra, com a pesquisadora responsável.
- Ao final, você poderá receber os dados gerais da pesquisa, caso assim desejar. Para tanto, informe seu e-mail.

Atenciosamente

Pesquisadora responsável: Mônica de Oliveira Rocha

Concordo que recebi todas as informações necessárias para poder decidir conscientemente sobre minha participação nesta pesquisa. Sendo assim, ao clicar na opção “eu aceito em participar da pesquisa estipulada” você declara que está de acordo com as informações recebidas e dá o consentimento para participar desta pesquisa.

- ( ) Eu aceito em participar da pesquisa estipulada acima  
 ( ) Eu NÃO aceito participar da pesquisa estipulada acima

Campinas, \_\_/\_\_/\_\_

Você deseja obter os seus resultados da pesquisa por e-mail? (indique uma conta pessoal, não institucional)

- ( ) Sim - E-mail \_\_\_\_\_  
 ( ) Não

## ANEXO 10 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – Estudo 3

### Título da Pesquisa: VIVÊNCIAS POSITIVAS DE SEGURANÇA PSICOLÓGICA

Eu, Mônica de Oliveira Rocha, pesquisadora do Grupo de Pesquisa Psicologia do Trabalho e Carreira: pesquisa e intervenção da Pontifícia Universidade Católica de Campinas, estou realizando minha Tese de Doutorado com objetivo de compreender os elementos presentes em casos bem sucedidos de segurança psicológica. Por essa razão, venho a convidá-la(o) para participar desta pesquisa e suas respostas serão bem vindas. Caso queira participar da pesquisa, por favor verifique as condições a seguir, a fim de proteger a sua participação:

- Os procedimentos aplicados oferecem riscos mínimos à sua integridade moral, física, mental ou efeitos colaterais conhecidos e não é esperado que esse projeto venha causar algum constrangimento. Em caso de ocorrência a pesquisadora poderá te dar o suporte necessário ou encaminhá-lo(a) para serviços especializados. Sua participação é voluntária, isto é, você está livre para aceitar ou não participar da pesquisa em qualquer momento, sem necessidade de justificativa para isso. Você poderá interromper sua participação a qualquer momento, se assim desejar.
- Você está sendo convidada(o) a participar de um encontro dialógico (entrevista) acerca do tema proposto, cuja duração aproximada é de 60 minutos, no máximo, respondendo à pergunta “que tipo de ambiente faz com que você se sinta segura(o) para se expressar com liberdade e confiança?”. As demais perguntas que poderão surgir em função do diálogo terão a única função de verificar se o seu ponto de vista foi devidamente compreendido. A entrevista acontecerá presencialmente ou de forma remota em data e horário de sua escolha e conveniência, desde que preservadas condições de sigilo e privacidade. Os diálogos não serão gravados, tampouco filmados. A sua participação é voluntária e essa pesquisa não lhe trará qualquer prejuízo ou benefício financeiro ou profissional. Será apresentado para você a narrativa da entrevista para que possa validar o conteúdo.
- Seus dados pessoais serão mantidos em sigilo e os resultados gerais obtidos por meio da pesquisa serão utilizados apenas para alcançar os objetivos do trabalho acima exposto, como a publicação dos resultados em periódicos científicos especializados sem qualquer identificação que remete à sua pessoa. Os dados específicos oriundos dos diálogos com cada participante desta pesquisa serão mantidos sob proteção do pesquisador responsável que os destruirá depois de cinco anos conforme as resoluções CNS 466/12 e CNS 510-16.
- Você poderá entrar em contato com a pesquisadora responsável pelo estudo, Mônica de Oliveira Rocha, sempre que julgar necessário, pelos e-mails: monica.or1@pucampinas.edu.br ou pelos telefones (19) 998881608 / 3343-6891 / 3343-6892.
- Você poderá entrar em contato quanto às questões éticas, para dúvidas, sugestões ou denúncias sobre este projeto diretamente com o Comitê de Ética em Pesquisa Com Seres Humanos da PUC-Campinas, situado à Rua Professor Doutor Euryclides de Jesus Zerbini, 1516 – prédio A2, térreo, Parque Rural Fazenda Santa Cândida, Campinas, SP, CEP 13.087-571, ou pelo telefone (19) 3343-6777, de segunda a sexta-feira das 08h00 às 12h00 / 13h00 às 17h00, ou pelo e-mail comitedeetica@puc-campinas.edu.br.
- Você terá a oportunidade para perguntar a respeito de qualquer questão que desejar, e todas as dúvidas serão respondidas a seu contento. Este TCLE é assinado em duas vias de igual teor, sendo que uma delas ficará com você e, a outra, com o pesquisador responsável.
- Ao final, você poderá receber os dados gerais da pesquisa, caso assim desejar, por meio de uma entrevista devolutiva presencial ou remota, de acordo com sua conveniência.

Concordo que recebi todas as informações necessárias para poder decidir se desejo aceitar conscientemente o convite para participar desta pesquisa. Sendo assim, eu, \_\_\_\_\_, RG, \_\_\_\_\_ dou o consentimento livre e esclarecido para a participação na mesma.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_\_\_.

Local

Data

\_\_\_\_\_  
Assinatura da Pesquisadora

\_\_\_\_\_  
Assinatura do(a) Participante



## ANEXO 11 – TERMO DE CONSENTIMENTO PARA TRATAMENTO DE DADOS PESSOAIS

**TITULAR:** \_\_\_\_\_

Este documento visa registrar a manifestação livre, informada e inequívoca pela qual o(a) Titular concorda com o tratamento de seus dados pessoais para finalidade específica, em conformidade com a Lei nº 13.709 – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD).

Ao declarar que concorda com o presente termo, o(a) Titular consente que a **SOCIEDADE CAMPINEIRA DE EDUCAÇÃO E INSTRUÇÃO (SCEI)**, Mantenedora da **PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS (PUC-Campinas)**, sediada à Rua Professor Doutor Euryclides de Jesus Zerbini, nº 1.516, Parque Rural Fazenda Santa Cândida, CEP 13087-571, Campinas/SP, inscrita no CNPJ sob o nº 46.020.301/0001-88, doravante denominada Controladora, tome decisões referentes ao tratamento de seus dados pessoais, bem como realize o tratamento de seus dados pessoais, envolvendo operações como as que se referem à coleta, produção, recepção, classificação, utilização, acesso, reprodução, transmissão, distribuição, processamento, arquivamento, armazenamento, eliminação, avaliação ou controle da informação, modificação, comunicação, transferência, difusão ou extração deles.

### Dados Pessoais

A Controladora fica autorizada a tomar decisões referentes ao tratamento e a realizar o tratamento dos seguintes dados pessoais do(a) Titular:

- Gênero
- Nome completo
- Data de nascimento
- Idade
- Escolaridade
- E-mail
- Informações laborais (tempo de trabalho, carga horaria, modalidade de trabalho)

### Finalidades do Tratamento dos Dados

O tratamento dos dados pessoais listados neste termo tem a finalidade de:

- possibilitar que a Controladora utilize tais dados em Pesquisas Acadêmicas e de Mercado;
- possibilitar que a Controladora preste contas aos órgãos governamentais e/ou judiciais responsáveis por fiscalizar as Pesquisas Acadêmicas;
- possibilitar que a Controladora utilize tais dados na elaboração de relatórios e emissão de Pesquisa Acadêmica.

### Compartilhamento de Dados

A Controladora fica autorizada a compartilhar os dados pessoais do(a) Titular com outros agentes de tratamento de dados, caso seja necessário para as finalidades listadas neste termo, observados os princípios e as garantias estabelecidas pela Lei nº 13.709/18.

**Segurança dos Dados**

A Controladora responsabiliza-se pela manutenção de medidas de segurança, técnicas e administrativas aptas a proteger os dados pessoais de acessos não autorizados e de situações acidentais ou ilícitas de destruição, perda, alteração, comunicação ou qualquer forma de tratamento inadequado ou ilícito.

Em conformidade com o art. 48 da Lei nº 13.709, a Controladora comunicará ao(à) Titular e à Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD) a ocorrência de incidente de segurança, que possa acarretar risco ou dano relevante ao(à) Titular.

**Término do Tratamento dos Dados**

A Controladora poderá manter e tratar os dados pessoais do(a) Titular durante todo o período em que estes forem pertinentes ao alcance das finalidades listadas neste termo. Dados pessoais anonimizados, sem possibilidade de associação ao indivíduo, poderão ser mantidos por período indefinido.

O(A) Titular poderá solicitar via e-mail ([dpo@puc-campinas.edu.br](mailto:dpo@puc-campinas.edu.br)) ou correspondência à Controladora, a qualquer momento, que sejam eliminados os dados pessoais não anonimizados do(a) Titular.

O(A) Titular ficará ciente de que, com a eliminação de seus dados pessoais, ficará excluído da Pesquisa Acadêmica.

**Direitos do(a) Titular**

O(A) Titular tem o direito de obter da Controladora, em relação aos dados por ela ele tratados, a qualquer momento e mediante requisição:

1. confirmação da existência de tratamento;
2. acesso aos dados;
3. correção de dados incompletos, inexatos ou desatualizados;
4. anonimização, bloqueio ou eliminação de dados desnecessários, excessivos ou tratados em desconformidade com o disposto na Lei nº 13.709/18;
5. portabilidade dos dados a outro fornecedor de serviço ou produto, mediante requisição expressa e observados os segredos comercial e industrial, de acordo com a regulamentação do órgão controlador;
6. portabilidade dos dados a outro fornecedor de serviço ou produto, mediante requisição expressa, de acordo com a regulamentação da autoridade nacional, observados os segredos comercial e industrial;
7. eliminação dos dados pessoais tratados com o consentimento do(a) Titular, para as seguintes finalidades: (i) cumprimento de obrigação legal ou regulatória pela Controladora; (ii) estudo por órgão de pesquisa, garantida, sempre que possível, a anonimização dos dados pessoais; (iii) transferência a terceiro, desde que respeitados os requisitos de tratamento de dados dispostos nesta Lei; ou (iv) uso exclusivo da Controladora, vedado seu acesso a terceiro, e desde que anonimizados os dados, excetuada a hipótese do inciso VII do artigo 18 da Lei nº 13.709/18, com relação à informação das entidades públicas e privadas, com as quais a Controladora realizou uso compartilhado de dados;
8. informação sobre a possibilidade de não fornecer consentimento e sobre as consequências da negativa;
9. revogação do consentimento, nos termos do § 5º do art. 8º da Lei nº 13.709/18.

**Direito de Revogação do Consentimento**

Este consentimento poderá ser revogado pelo(a) Titular, a qualquer momento, mediante solicitação via e-mail dpo@puc-campinas.edu.br para a Controladora.

Por ser esta a expressão da verdade, firma o presente em **duas vias** de igual teor e forma, na presença das testemunhas abaixo identificadas, para que produza seus efeitos jurídicos e legais.

Campinas, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_.

---

TITULAR

Testemunhas:

1) \_\_\_\_\_

2) \_\_\_\_\_

Nome:

Nome:

CPF:

CPF