



RELATO DE EXPERIÊNCIA

LIDERANÇA SITUACIONAL APLICADA A ENFERMEIROS EM INSTITUIÇÃO DE ALTA COMPLEXIDADE CARDIOVASCULAR

*SITUATIONAL LEADERSHIP APPLIED TO NURSES AT INSTITUTION OF HIGH COMPLEXITY CARDIOVASCULAR
LIDERAZGO SITUACIONAL APLICADO PARA ENFERMEROS EN UNA INSTITUCIÓN DE COMPEJIDAD
CARDIOVASCULAR ELEVADA*

Thaís Vasconcelos Amorim¹, Anna Maria de Oliveira Salimena²

RESUMO

Trata-se de relato de experiência que tem por objetivo descrever a aplicação do Modelo de Liderança Situacional em Hospital de médio porte da Zona da Mata Mineira como parte do programa de gestão implementado pela Gerência de Enfermagem no biênio 2009-2011. Constituiu-se de quatro etapas: levantamento do conhecimento prévio acerca do Modelo de Liderança Situacional através da resposta ao questionário direcionado aos enfermeiros; Formação de grupos heterogêneos segundo resultado da primeira etapa com apresentação lúdica sobre o Referencial Teórico pretendido; Levantamento do nível de maturidade de cada colaborador sob liderança dos enfermeiros e Avaliação dos resultados. A aplicação do modelo demonstrou o quão importante foi a adoção do referencial de Hersey e Blanchard como norte de gestão e sustentação das ações de promoção direcionadas à equipe técnica. Consideramos que este é o papel precípua do líder do século XXI. **Descritores:** Enfermagem; Gestão de pessoal; Liderança.

ABSTRACT

It is an experience report that aimed to describe the application of Situational Leadership Model Hospital in midsize Mining Forest Zone as part of the management program implemented by the Department of Nursing in the biennium 2009-2011. Consisted of four steps: assessment of prior knowledge about the Situational Leadership Model by responding to the questionnaire given to the nurses; Heterogeneous grouping the second result of the first stage with entertaining presentation on the Theoretical intended; Raising the level of maturity each employee under the leadership of nurses and Evaluation of the results. The application of the model showed how important was the adoption of the standard Hersey and Blanchard as north of management and support of promotional activities aimed at technical staff. We believe that this is the main role of the leader of the twenty-first century. **Descriptors:** Nursing; Personnel management; Leadership.

RESUMEN

Es un relato de experiencia que tuvo como objetivo describir la aplicación del Hospital Modelo de Liderazgo Situacional de la Zona Selva mediana minería, como parte del programa de gestión aplicados por el Departamento de Enfermería en el bienio 2009-2011. Consistió en cuatro etapas: evaluación de los conocimientos previos sobre el modelo de liderazgo situacional, respondiendo al cuestionario dado a las enfermeras, grupos heterogéneos el segundo resultado de la primera etapa con la presentación de entretenimiento en el teórico destinado a elevar el nivel de madurez cada empleado bajo el liderazgo de las enfermeras y evaluación de los resultados. La aplicación del modelo mostró lo importante que fue la adopción del estándar de Hersey y Blanchard como norte de gestión y apoyo de actividades de promoción dirigidas a personal técnico. Creemos que esta es la función principal del líder del siglo XXI. **Descriptor:** Enfermería; Administración de personal; Liderazgo.

¹Enfermeira. Mestranda do Programa de Pós Graduação em Enfermagem/Faculdade de Enfermagem/Universidade Federal de Juiz de Fora. ²Enfermeira. Doutora em Enfermagem. Coordenadora do Pós Graduação em Enfermagem/Faculdade de Enfermagem/Universidade Federal de Juiz de Fora.

INTRODUÇÃO

A Lei do Exercício Profissional de Enfermagem em seu artigo 11º define que é privativo do enfermeiro a gestão dos serviços de enfermagem, direcionando as atividades técnicas e auxiliares nas empresas prestadoras de serviços de saúde⁽¹⁾. Gerenciar a equipe de enfermagem é, portanto, tarefa indelegável. O papel do Gerente de Enfermagem é destaque no contexto, por ser este o responsável pela coordenação daqueles que por sua vez, também coordenam (equipe de nível superior e médio).

Em Minas Gerais, o Conselho Regional de Enfermagem, através da Decisão 38/95, atribui especificamente os deveres concernentes ao exercício da Responsabilidade Técnica, valorizando a promoção direta ou indireta do aprimoramento e crescimento dos auxiliares/técnicos de enfermagem, privilegiando o conhecimento técnico e associando-o ao ensino, às habilidades comunicacionais e ao relacionamento interpessoal⁽²⁾.

Atualmente, as organizações hospitalares têm implantado políticas institucionais com foco na qualidade, coordenando atividades e processos que garantam o cumprimento da missão adotada pela empresa. Os profissionais da arte do cuidado representam quantitativo expressivo de recursos humanos contratados na atenção terciária, e por isso, influenciam sobremaneira o alcance de resultados satisfatórios neste segmento. Para tanto, as organizações exigem pessoas com perfis e competências que permitam alto desempenho e colaboração no trabalho em direção aos objetivos da organização⁽³⁾.

Como ferramenta de gestão da equipe de enfermagem, o gerente dispõe da liderança que se configura em tempos de alta

tecnologia e exigência institucional como norte seguro e eficaz. O Projeto Competências, idealizado pelo Conselho Regional de Enfermagem de São Paulo, define liderança como a capacidade de influenciar pessoas, de maneira a atingir ou superar os fins propostos pela instituição, investindo na capacitação laboral e considerando as diversidades, promovendo assim, progressão profissional e pessoal no *status quo* daquele que é liderado⁽⁴⁾. Propõe como ações norteadoras para o desenvolvimento desta competência: condução da equipe de trabalho com o reconhecimento, promoção e retenção de talentos; Compartilhamento e incentivo de ações no desenvolvimento profissional, mantido o respeito às diferenças individuais; Reconhecimento e suporte ao desempenho da equipe, decorrente da percepção de problemas pessoais; Conhecimento dos diferentes tipos de liderança e adoção de estilo, entre outras⁽⁴⁾.

Assim, liderança envolve bem mais que a destinação de normas, protocolos e rotinas. O compromisso de ser líder demanda envolvimento, estar junto ao liderado em um processo de progressão mútua a fim de favorecer a execução de um cuidado seguro, efetivamente terapêutico e direcionado ao ser humano e seus familiares. É possível encontrar na literatura vários óbices ao desenvolvimento da liderança. São apontados como desafios desde a formação do enfermeiro à configuração administrativo-burocrática que a empresa hospitalar exige do profissional⁽⁵⁾.

Faz-se mister conciliar as necessidades do mercado de trabalho com o ideal epistemológico, filosófico, científico e legal da profissão reconhecendo que o valor da liderança em enfermagem é construído a partir de quem ocupa no Organograma do Serviço a posição de maior responsabilidade para e com aquele que desenvolve as ações propriamente ditas do cuidado. A partir deste

pensamento, destacamos o poder atribuído ao gerente-líder.

O vocábulo poder é compreendido como a faculdade de exercer a autoridade sobre um indivíduo ou grupo. ⁽⁶⁾ O poder de cuidar de quem cuida demanda todo o potencial que o gerente tem para direcionar o comportamento dos que estão sob sua liderança, modificando, canalizando e persuadindo-os a terem atitudes que não teriam se não fossem influenciados neste sentido. Imprescindível nessa ótica, considerar que a visão de mundo, o valor atribuído à profissão, o nível de autoconhecimento e inteligência emocional são fatores que interferem diretamente no exercício de poder do ser enfermeiro gerente.

Desde a década de 90, estudos na área de gestão apontam que compromisso, interdisciplinaridade e envolvimento ético constituirão características desejáveis do profissional contratado pelas empresas no século XXI⁽⁷⁾. Também, apontaram que ao observar o comportamento da equipe, em contrapartida, é possível pressupor o estilo de liderança adotado pelo enfermeiro gerente, pois o trabalho diário da enfermagem determina o momento certo de o líder adotar comportamentos e atitudes diversas a fim de envolver e comprometer sua equipe⁽⁸⁾.

Na Enfermagem brasileira, o modelo de Liderança Situacional proposto nos anos 80 por Hersey e Blanchard é comumente aplicado. Os idealizadores do modelo consideram que o processo tem como variáveis norteadoras o líder, o liderado e a situação; inexistindo no modelo um único estilo de liderança apropriado para toda e qualquer situação⁽⁹⁾. Cada momento demanda um estilo de liderança diferenciado para alcançar a eficácia no trabalho e promover o desempenho satisfatório dos liderados, sendo determinante por parte do líder o desenvolvimento de capacidades adaptativas para si e para a equipe.

Neste Referencial Teórico, estão envolvidos conceitos chaves: comportamento de tarefa, de relacionamento e maturidade dos liderados. O comportamento de tarefa refere-se ao resumo das atividades que devem ser executadas. O líder deve explicar o que fazer, por que fazer, de que maneira e em quais momentos de acordo com normas e rotinas preestabelecidas. Já o comportamento de relacionamento compreende aspectos inter-relacionais em que os comportamentos devem ser permeados pela comunicação, flexibilidade e apoio socioemocional. ⁽¹⁰⁾

A maturidade do liderado (M1 a M4) deriva da autoapropriação da capacidade e disponibilidade em dirigir seu comportamento. A partir da sua identificação, o líder assume um estilo de liderança aplicável à situação, representado por determinar (E1), persuadir (E2), compartilhar (E3) e delegar (E4).

Ao assumir a Gestão do Serviço de Enfermagem em um hospital de médio porte com atenção voltada à alta complexidade cardiovascular e oncológica, buscou-se a implementação de normas, rotinas, processos e protocolos que respaldassem e sistematizassem a assistência prestada ao cliente. Posteriormente à elaboração do Diagnóstico Situacional⁽²⁾, constatou-se que os Enfermeiros contratados pela organização hospitalar, exerciam uma “gestão - chefia” baseada na fragmentação das atividades e etapas do processo de enfermagem, ausentando-se por repetidas vezes do papel de líder e direcionador dos cuidados dispensados aos pacientes. Transpondo barreiras e desafios alicerçados por modelos gerenciais anteriores, propôs-se a aplicação da liderança situacional como referencial de sustentação teórica, a fim de ressignificar as relações interpessoais, em uma prática dialógica de apoio mútuo explícito pela gestão liderança, interessada na reinserção do enfermeiro no contexto da gestão do cuidado.

Sendo assim, este relato de experiência tem como objetivo descrever a aplicação do modelo de Liderança Situacional em Hospital de médio porte da Zona da Mata Mineira como parte do programa de gestão implementado pela Gerência de Enfermagem no biênio 2009-2011.

MÉTODOS

Trata-se de relato de experiência vivenciado em uma Instituição Hospitalar de médio porte da Zona da Mata Mineira e como sujeitos 20 enfermeiros lotados no Departamento de Enfermagem. Os profissionais de nível superior contavam em sua maioria com especializações em áreas assistenciais, destacando-se dois enfermeiros com pós-graduação *lato sensu* em gestão hospitalar.

Constituiu-se de quatro etapas: aplicação de questionário aos enfermeiros a fim de levantar conhecimento prévio acerca do Modelo de Liderança Situacional de Hersey e Blanchard; Formação de grupos heterogêneos segundo resultado da primeira etapa com apresentação lúdica sobre o Referencial Teórico pretendido; Levantamento do nível de maturidade de cada colaborador sob liderança dos enfermeiros e Avaliação dos resultados.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O Questionário foi respondido em uma Reunião de Departamento sendo concedido o tempo de 45 minutos para a realização do mesmo. Constou de três perguntas abertas abordando o conceito de liderança situacional, de que maneira a metodologia deveria ser aplicada e quais vantagens ou desvantagens o profissional percebia com a adoção do referencial. As correções foram realizadas posteriormente pela Gerente de Enfermagem em conjunto com a Gerente de

Recursos Humanos. Constatou-se que a expressiva maioria dos profissionais desconhecia o referencial neste primeiro momento da estratégia. As inferências abrangiam a liderança de maneira generalizada e apenas quatro enfermeiros responderam corretamente e em congruência com a literatura.

Em um segundo encontro foi proposto à formação de grupos heterogêneos, nos quais os quatro enfermeiros que se destacaram na primeira etapa foram inseridos, devendo coordenar atividade lúdica para apresentação em um mês, tendo como norte o tema: “Liderança Situacional em meu dia a dia”. Os grupos trouxeram manifestações artísticas em forma de teatro e desenhos de elementos da natureza. Maior apropriação do assunto pôde ser claramente observada durante as exposições. Logo após o momento de compartilhamento dos saberes, emergiu a necessidade de aplicação prática do modelo proposto, com levantamento do nível de maturidade e estilo de liderança a ser adotado com cada colaborador sob supervisão dos enfermeiros. O resultado desta atividade foi discutido em grupo após vinte dias das apresentações, sendo declarada verbalmente pelos profissionais que o exercício de observação e classificação dos colaboradores diante de algumas situações, permitiu maior compreensão acerca do referencial teórico.

Decorridos três meses, realizou-se avaliação em conjunto, que demonstrou o quão importante foi à adoção do modelo de Hersey e Blanchard, como norte de gestão e sustentação das ações de promoção direcionadas à equipe técnica, entendendo que este é o papel precípua do líder do século XXI.

Observamos que o responsável técnico deve discutir com a equipe que congrega o departamento de enfermagem, quais propostas teórico-metodológicas são mais

adequadas no ancoramento do fazer profissional, considerando os valores institucionais, política de recursos humanos, epidemiologia da clientela e nível de complexidade assistencial, entre outras características pertinentes e que impactam diretamente na execução do cuidado. Para tal, deve considerar as teorias de enfermagem interacionistas, visto que o exercício da liderança é essencialmente relacional, bem como a fim de conciliar os interesses institucionais com os da classe de enfermagem. O enfermeiro gestor deve apresentar uma conduta pautada pela ética do comprometimento atitudinal. ⁽⁷⁾

Dentre os fatores que impactam na construção e manutenção da liderança positiva em ambiente hospitalar, destacamos o comportamento do gerente líder. É possível inferir que este produz um reflexo no desempenho do grupo de trabalho, já que a equipe se espelha no modelo que visualiza como necessário para a execução de suas práticas de atendimento à clientela.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança situacional é modelo de aplicação eficaz na condução da Equipe de Enfermagem, por possibilitar a articulação entre o nível de maturidade do liderado e o estilo adotado pelo enfermeiro em uma perspectiva de progresso mútuo.

Espera-se com este relato de experiência contribuir para reflexões dos Gestores de Enfermagem quanto à importância do desenvolvimento de habilidades sustentáveis junto à equipe sob sua liderança, em questões relativas ao cotidiano do cuidar que por vezes passam despercebidas e até mesmo desconhecidas pelos profissionais.

REFERÊNCIAS

- 1- Brasil. Decreto-lei nº 94.406/87 de 08 de junho de 1987. Regulamenta a Lei 7498/86 sobre o Exercício da Enfermagem e dá outras providências. Diário Oficial - República Federativa do Brasil, Brasília (DF), 1987: fls 8853-5.
- 2- Decisão COREN-MG 176/07 de 06 de agosto de 2007. Baixa normas para definição das atribuições do Responsável Técnico. ENFERMEIRO RESPONSÁVEL TÉCNICO (RT): Legislações, orientações e informações básicas em Minas Gerais; 2010. p. 66-9.
- 3- Furukawa PdO, Cunha ICKO. Profile and competencies of nurse managers at accredited hospitals. Rev. Latino-Am. Enfermagem. 2011;19(1):106-14.
- 4- Conselho Regional de Enfermagem de São Paulo. Projeto Competências. São Paulo; 2009 [acesso em: 01 dezembro 2011]. Disponível em: http://www.coren-sp.gov.br/drupal6/sites/default/files/Projeto_Competencias.pdf
- 5- Gelbcke FL, Souza LAd, Dal Sasso GM, Nascimento E, Bulb MBC. Liderança em ambientes de cuidados críticos: reflexões e desafios à Enfermagem Brasileira. Rev. bras. enferm. 2009;62(1):136-9.
- 6- Mini Aurélio, O dicionário da língua portuguesa. 6.ed. Curitiba: Editora Positivo; 2005.
- 7- Trevizan MA, Mendes IAC, Hayashida M, Godoy Sd, Nogueira MS. La búsqueda del compromiso actitudinal: tendencia de la conducta ética del enfermero gerente. Rev. esc. enferm. USP. 2009;43(3):721-5.
- 8- Santos Id, Castro CB. Estilos e dimensões da liderança: iniciativa e investigação no cotidiano do trabalho de enfermagem hospitalar. Texto & contexto enferm. 2008;17(4):734-42.

9- Silva MAd, Galvão CM. Aplicação da Liderança Situacional na enfermagem de centro cirúrgico. Rev. esc. enferm. USP. 2007;41(1):104-12.

10- Cardoso MLAP, Ramos LH, D’Innocenzo M. Liderança Coaching: um modelo de referência para o exercício do enfermeiro-líder no contexto hospitalar. Rev. esc. enferm. USP. 2011;45(3):730-7.

Recebido em: 30/12/2011

Versão final em: 16/04/2012

Aprovação em: 21/04/2012

Endereço de correspondência

Thaís Vasconcelos Amorim

Endereço: Ria Paulo de Souza Freire, 56/901.
Bairro São Mateus. CEP 36.025-350. Juiz de Fora/
MG.

E-mail: thaisamorim80@gmail.com