

LIDERANÇA SITUACIONAL: UM MODELO PARA APLICAÇÃO NA ENFERMAGEM BRASILEIRA

*Cristina Maria Galvão**
*Maria Auxiliadora Trevizan***
*Namie Okino Sawada**
*Isabel Amélia Costa Mendes***

GALVÃO, C.M. et al. Liderança situacional: um modelo para aplicação na enfermagem brasileira. *Rev. Esc. Enf. USP*, v.31, n.2, p.227-36, ago. 1997.

A liderança constitui uma temática de suma importância para o gerenciamento da assistência de enfermagem prestada ao paciente/cliente. A proposta deste estudo consiste em apresentar os conceitos-chave do modelo de liderança desenvolvido por Hersey e Blanchard, denominado Liderança Situacional. Acreditamos que este modelo poderá trazer contribuições importantes no que tange a habilidade de liderar do enfermeiro.

UNITERMOS: Liderança Situacional. Enfermeiro. Contexto Hospitalar.

1 INTRODUÇÃO

A liderança constitui, no nosso entender, uma temática de suma importância para o desenvolvimento do trabalho do enfermeiro nas suas diferentes áreas de atuação. Segundo KRON⁶, liderança é necessária em qualquer atividade de enfermagem e é fundamental para que o enfermeiro seja eficaz na gerência da assistência prestada ao paciente/cliente.

Liderança em enfermagem é um processo através do qual uma pessoa, que é o enfermeiro, influencia as ações de outros para a determinação e a consecução de objetivos, o que implica em definir e planejar a assistência de enfermagem num cenário interativo⁹.

De acordo com os estudos de TREVIZAN⁷, TREVIZAN et al⁸, na enfermagem brasileira, existe o reconhecimento da importância da liderança e da necessidade de seu desenvolvimento na profissão; entretanto, existe uma escassez de estudos orientados para esta temática em nosso meio.

* Enfermeira. Professor Doutor junto ao Departamento de Enfermagem Geral e Especializada da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo.

** Enfermeira. Professor Titular junto ao Departamento de Enfermagem Geral e Especializada da Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo.

Entendemos que o preparo em liderança dos profissionais da área da saúde, sobretudo daqueles que se ocupam de funções gerenciais, é essencial para a prática. Assim, acreditamos que para essa capacitação a busca de estratégias seja fundamental e que o embasamento teórico seja um eixo norteador deste processo.

As teorias sobre liderança podem ser classificadas em três grupos: a) teorias de traços de personalidade; b) teorias sobre estilos de liderança; c) teorias situacionais da liderança. As teorias de traços de personalidade são as mais antigas e preconizam que o líder apresenta traços específicos de personalidade por meio dos quais pode influenciar o comportamento das demais pessoas. As teorias sobre estilos de liderança estudam os tipos de comportamento do líder em relação aos seus liderados evidenciando três estilos diferentes: o autocrático, o democrático e o liberal (*laissez-faire*).

As teorias situacionais são mais abrangentes do que as outras teorias citadas uma vez que procuram explicar a liderança dentro de um contexto mais amplo. O princípio mais relevante destas teorias é que não existe um único estilo de liderança ideal para toda e qualquer situação. Ao discorrer sobre a liderança situacional, TREVIZAN⁷ enfatiza que nesta abordagem “a liderança é entendida como um processo dinâmico, alterável de uma situação para outra, em decorrência de modificações na conduta do líder, dos liderados e na situação”. Na literatura encontramos vários modelos de liderança oriundos das teorias situacionais.

Procurando oferecer nossa contribuição sobre a temática liderança, desenvolvemos investigações^{1,2,3} enfocando o enfermeiro no contexto hospitalar, especificamente o enfermeiro que atua em áreas cirúrgicas. Para fundamentarmos estes estudos, selecionamos na literatura modelos de liderança pois, ao nosso ver, os conceitos emanados destes modelos podem trazer contribuições importantes direcionados à habilidade de liderar do enfermeiro.

Partindo das considerações realizadas acima, a presente investigação tem como objetivo apresentar os conceitos-chave do modelo de liderança desenvolvido por HERSEY; BLANCHARD⁴, denominado Liderança Situacional. A escolha deste modelo se fundamentou na premissa de que não há um único estilo de liderança apropriado para toda e qualquer situação. Nesta ótica, o próprio líder, os liderados e a situação são as variáveis norteadoras do processo de liderança, sendo que na Liderança Situacional o comportamento do líder em relação aos liderados é enfatizado, constituindo-se no foco central.

2 CONCEITOS-CHAVE DA LIDERANÇA SITUACIONAL

A Liderança Situacional de acordo com HERSEY; DULDT⁵, está sendo estudada e utilizada em várias áreas, como a indústria, o governo e a educação. Os autores afirmam que é um modelo moderno, o qual preconiza que não existe um estilo melhor de liderança, ou seja, o líder necessita utilizar vários estilos que

podem ser adaptados frente as variáveis presentes em cada situação específica. Acrescentam ainda, que a Liderança Situacional é importante para os enfermeiros, outros profissionais e instituições da área de saúde, uma vez que pode ser utilizada como estrutura de orientação no que tange à habilidade de liderar.

HERSEY; BLANCHARD⁴ definem liderança como “o processo de influenciar as atividades de indivíduos ou grupos para a consecução de um objetivo numa dada situação”. Segundo os autores essa definição não está atrelada ao tipo de organização; quando um indivíduo procura influenciar o comportamento de outro indivíduo ou grupo, em relação as suas atividades dentro de uma empresa, escola ou hospital podemos afirmar que esse indivíduo exerceu liderança.

Outro aspecto ressaltado pelos autores ao analisar a definição de liderança, é que não devemos supor que sempre a relação líder/liderado trata-se de uma relação hierárquica do tipo superior/subordinado. “Sempre que uma pessoa procura influenciar o comportamento de outra, a primeira é o líder potencial e a segunda o liderado potencial, não importando se esta última é o chefe, um colega, subordinado, amigo ou parente”⁴.

A seguir, apresentamos os conceitos-chave da Liderança Situacional fundamentados em HERSEY; BLANCHARD⁴ e HERSEY; DULDT⁵.

O estilo de liderança de uma pessoa é definido pelos autores desse modelo como sendo “o padrão comportamental que ela manifesta quando procura influenciar as atividades de outras, como é visto por essas outras pessoas”⁵. Esse conceito envolve uma combinação de dois tipos de comportamentos, tarefa e relacionamento, os quais podem ser definidos:

“Comportamento de tarefa. É aquele que os líderes adotam para organizar e definir as funções dos membros do seu grupo (subordinados), explicar as atividades que cada um deve executar e quando, onde e como as tarefas devem ser realizadas; caracteriza-se pelo esforço para estabelecer padrões bem definidos de organização, canais de comunicação e meios de conseguir que as coisas sejam feitas.

Comportamento de relacionamento. É aquele que os líderes adotam para manter relações pessoais entre si e os membros de seu grupo (subordinados), abrindo canais de comunicação, providenciando apoio sócio-emocional, “carícias psicológicas” e sendo flexíveis com os comportamentos”⁴.

Outro conceito fundamental da Liderança Situacional refere-se à maturidade dos liderados. Para HERSEY; BLANCHARD⁴ a maturidade é definida como “a capacidade e a disposição das pessoas em assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento”. Os autores incluem neste conceito de

maturidade duas dimensões: maturidade de trabalho (capacidade) e maturidade psicológica (disposição).

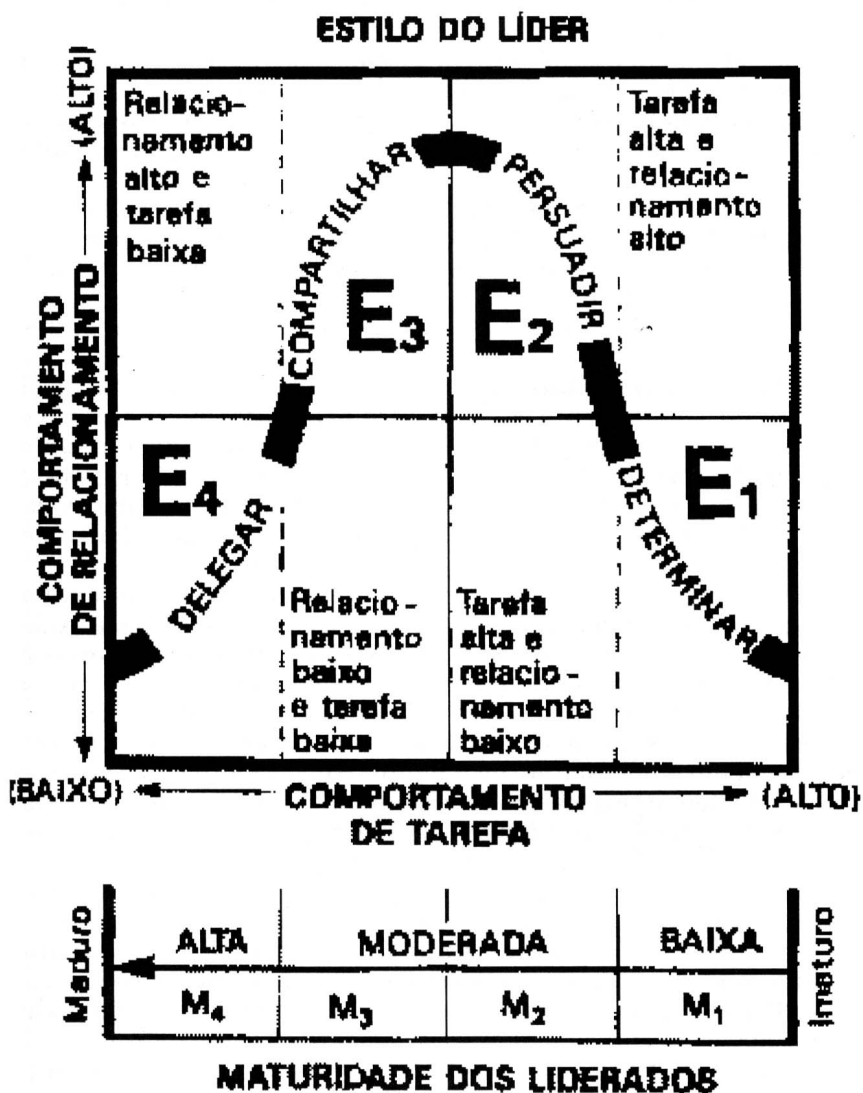
A primeira dimensão (maturidade de trabalho) refere-se à capacidade de fazer alguma coisa, ou seja, está relacionada com o conhecimento e a capacidade técnica. Segundo HERSEY; DULDT⁵ essa dimensão é apresentada dentro de um contínuo, o qual indica o grau necessário de conhecimento e habilidade que o liderado possui.

A segunda dimensão (maturidade psicológica) está relacionada com a disposição ou motivação para realizar alguma coisa. Refere-se à confiança em si mesmo e ao empenho. Para HERSEY; DULDT⁵ essa dimensão também é apresentada dentro de um contínuo, que indica o grau de confiança e compromisso que o liderado possui.

Salientamos que as dimensões do conceito de maturidade (capacidade e disposição) devem ser consideradas somente em relação a uma tarefa específica a ser realizada; não podemos dizer que um liderado ou grupo é maduro ou imaturo num sentido total.

A partir dos conceitos acima descritos podemos compreender a definição deste modelo proposto pelos autores. A Liderança Situacional “baseia-se numa inter-relação entre a quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa) que o líder oferece, a quantidade de apoio sócio-emocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e o nível de prontidão (“maturidade”) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico”⁴. Na figura 1 visualizaremos o esquema geral desse modelo.

Figura 1- Esquema geral da Liderança Situacional



Fonte:

HERSEY, P; BLANCHARD, K.H. Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional. Trad. Edwino A. Royer. São Paulo, Editora Pedagógica e Universitária, 1986. p. 189.

Os autores propõem quatro estilos de liderança: determinar (E_1), persuadir (E_2), compartilhar (E_3) e delegar (E_4), os quais são uma combinação de comportamento de tarefa e de relacionamento.

No esquema geral, podemos observar que o estilo de liderança apropriado para determinado nível de maturidade é indicado por uma curva em forma de sino. Essa curva é denominada curva prescritiva porque indica o estilo de liderança apropriado, diretamente acima do nível de maturidade correspondente.

A maturidade dos liderados é apresentada dentro de um contínuo (imaturo/maduro) em quatro níveis: baixo (M_1), baixo a moderado (M_2), moderado a alto (M_3) e alto (M_4).

Desta forma, o conceito básico da Liderança Situacional é que “não existe um único modo melhor de influenciar as pessoas. O estilo de liderança que uma pessoa deve adotar com indivíduos ou grupos depende do nível de maturidade das pessoas que o líder deseja influenciar”⁴.

Passaremos a realizar uma síntese dos quatro estilos de liderança propostos pelos autores.

O estilo de liderança **determinar** (E_1) é apropriado para pessoas com nível de maturidade baixo (M_1); geralmente essas pessoas não possuem capacidade e nem disposição para assumirem responsabilidade de fazer algo. O líder assume um estilo diretivo, onde a orientação é clara, específica e a supervisão rigorosa; define as atividades que as pessoas devem fazer, como, quando e onde devem executá-las. Este estilo envolve um comportamento alto de tarefa e baixo de relacionamento.

Para pessoas que não tem capacidade mas sentem disposição em assumir a responsabilidade de uma determinada tarefa, ou seja, com nível de maturidade entre baixo a moderado (M_2), o estilo de liderança correspondente é o **persuadir** (E_2). Neste estilo apesar do líder assumir um comportamento diretivo, ele procura ao mesmo tempo apoiar e reforçar a disposição do liderado; através de explicações e comunicação bilateral ele tenta convencer o liderado a adotar o comportamento desejado. Frequentemente o liderado segue adiante se ele compreender a razão da decisão tomada pelo líder e se o mesmo oferecer algum auxílio e direção. Este estilo implica um comportamento alto tanto para tarefa como para relacionamento.

As pessoas com nível de maturidade entre moderado a alto (M_3) têm capacidade, entretanto, não possuem disposição para realizar o que o líder deseja. Assim, o líder precisa apoiar os esforços do liderado, para ele poder utilizar a capacidade que já possui. O estilo **compartilhar** (E_3) é o mais apropriado para este nível de maturidade, é um estilo participativo, de apoio e não-diretivo, ou seja, líder e liderado participam juntos do processo de tomada de decisão. Esse estilo envolve um comportamento alto de relacionamento e baixo de tarefa.

Para liderado que tem capacidade e disposição para assumir responsabilidades, ou seja, nível de maturidade alto (M_4), o estilo de liderança **delegar** (E_4) é o mais eficaz. O líder pode ainda identificar o problema mas, cabe ao liderado a responsabilidade de desenvolver alternativas para solucioná-lo; ele decide como, quando e onde fazer as coisas. Esse estilo implica um comportamento baixo tanto para tarefa como para relacionamento.

De acordo com HERSEY; DULDT⁵, a chave para aplicação da Liderança Situacional consiste em diagnosticar o nível de maturidade do liderado e o líder

adotar o estilo de liderança apropriado. O quadro 1, na página seguinte, apresenta orientações para a aplicação do modelo.

Conforme podemos extrair deste quadro, a Liderança Situacional preocupa-se com “a adequação ou eficácia dos estilos de liderança de acordo com a maturidade dos liderados em relação à tarefa”. Assim, para determinar o estilo de liderança adequado numa situação, o líder necessita: identificar a área de atividade de um indivíduo ou grupo que deseja influenciar; determinar o nível de maturidade do indivíduo ou grupo e decidir qual dos quatro estilos propostos no modelo é apropriado para aquele indivíduo ou grupo na área determinada.

Quadro 1 - Orientações para aplicação do modelo de Liderança Situacional.

Primeiro	Determine o que você quer realizar através do liderado. Pergunta: Qual é a tarefa ou meta?
Segundo	Determine o nível de maturidade do liderado ou grupo que é relevante para a tarefa. Maturidade é: MOTIVAÇÃO “O indivíduo ou grupo é capaz de fixar metas elevadas mas realísticas?” RESPONSABILIDADE “Disposição para assumir responsabilidade?” “Capacidade para assumir responsabilidade?” EDUCAÇÃO/EXPERIÊNCIA “O indivíduo ou grupo tem educação e/ou experiência necessárias para realizar a tarefa?” Marque o nível de maturidade do liderado ou grupo. M ₁ ? ... M ₂ ? ... M ₃ ? ... M ₄ ? ...
Terceiro	Desenhe uma linha ascendente do nível de maturidade até a curva do estilo de liderança. O ponto onde a linha chegar é o estilo de liderança mais efetivo que é apropriado para o liderado ou grupo. E ₁ ? ... E ₂ ? ... E ₃ ? ... E ₄ ? ... Dê para o liderado ou grupo a combinação apropriada de comportamento de tarefa e comportamento de relacionamento. Comportamento de tarefa é: a quantidade que o líder empenha-se em explicar o papel do indivíduo ou grupo. O líder diz para o indivíduo ou grupo o que, quando, onde e como fazer a tarefa. Comportamento de relacionamento é: a quantidade que o líder empenha-se em comunicações bilaterais, dar ouvidos, apoio, facilitar e dar “carícias psicológicas”. Palavras-chave para o estilo de liderança apropriado: Determinar: comportamento de tarefa alto/comportamento de relacionamento baixo Persuadir: comportamento de tarefa alto/comportamento de relacionamento alto Compartilhar: comportamento de tarefa baixo/comportamento de relacionamento alto Delegar: comportamento de tarefa baixo/comportamento de relacionamento baixo

FONTE:

HERSEY, P.; DULDT, B.W. *Situational leadership in nursing*. Califórnia, Appleton & Lange, 1989. p. 16.

O desempenho dos liderados é uma das responsabilidades do líder; baseados nas experiências com a Liderança Situacional, HERSEY; BLANCHARD⁴ identificaram dois ciclos diferentes que o líder pode utilizar para mudar ou maximizar o nível de maturidade dos liderados.

Quando o líder deseja aumentar o nível de maturidade do liderado em relação a uma determinada tarefa, ele lança mão do ciclo de desenvolvimento. Este ciclo tem início quando o líder faz o diagnóstico do nível de maturidade do liderado, em seguida ele traça e implementa um plano para incrementar o nível de maturidade deste liderado. Este é um ciclo de crescimento.

Por outro lado, quando o nível de maturidade do liderado em relação a uma determinada tarefa começa a regredir, o líder deve utilizar o ciclo de regressão. Neste ciclo o líder adota um estilo de liderança “adequado ao nível atual de maturidade, em lugar do estilo que era eficaz quando o indivíduo ou grupo estava em nível de maturidade mais elevado⁴”.

Após a apresentação dos conceitos-chave da Liderança Situacional, destacamos que a ênfase deste modelo recai sobre o comportamento do líder em relação aos liderados frente a uma situação específica.

Ressaltamos ainda, que de acordo com HERSEY; BLANCHARD⁴ “os liderados são de importância vital em qualquer situação não só porque individualmente aceitam ou rejeitam o líder mas porque como grupo efetivamente determinam o poder pessoal que o líder possa ter”. Assim, o enfermeiro-líder não pode menosprezar o papel do pessoal auxiliar-liderado no contexto organizacional; pelo contrário, ele deve valorizar e compreender que os integrantes da equipe de enfermagem possuem necessidades e expectativas pessoais e profissionais. Conhecer essas necessidades e expectativas é um aspecto fundamental para a eficácia do processo de liderar.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na década de 90, a qualidade dos serviços de assistência de enfermagem prestada ao paciente/cliente constitui uma tônica nas reflexões e discussões dos profissionais desta área. Entendemos que o preparo do enfermeiro-líder é uma condição básica para este profissional tentar mudanças na sua prática diária, com vistas à melhoria da qualidade da assistência prestada ao paciente/cliente, conciliando os objetivos organizacionais com as necessidades do pessoal de enfermagem.

Desta forma, acreditamos que o desenvolvimento da habilidade de liderar do enfermeiro requer mudanças essenciais em duas áreas, a saber: educação e serviço. Compete às escolas de enfermagem promover discussões com o intuito de acrescentar nos currículos atuais conteúdos e estratégias que viabilizem o aprendizado sobre liderança. Os serviços de saúde devem propiciar o

aperfeiçoamento de seus profissionais, assim, programas de educação continuada enfocando a temática em questão são essenciais.

Para finalizar, esperamos que este estudo possa oferecer subsídios a outros trabalhos sobre a temática liderança na enfermagem brasileira uma vez que os conceitos aqui apresentados poderão ser utilizados como estrutura teórica para fundamentar a habilidade de liderar do enfermeiro com vistas ao aprimoramento da qualidade da assistência e do desenvolvimento do potencial do pessoal de enfermagem.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- GALVÃO, C.M. Liderança do enfermeiro de centro cirúrgico. Ribeirão Preto, 1990. 69p. Dissertação (Mestrado) - Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo.
- GALVÃO, C.M. Liderança Situacional: uma contribuição ao trabalho do enfermeiro-líder no contexto hospitalar. Ribeirão Preto, 1995. 117p. Tese(Doutorado) - Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo.
- GALVÃO, C.M.; TREVIZAN, M.A.; SAWADA, N.O.; MENDES, I.A.C. Enfermeiro de Centro Cirúrgico: sua liderança na visão do pessoal auxiliar. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENFERMAGEM EM CENTRO CIRÚRGICO, 1, São Paulo, 1993. Anais. São Paulo, Sociedade Brasileira de Enfermeiros de Centro Cirúrgico, 1994. p.58-63.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional. Trad. Edwino A. Royer. São Paulo, Editora Pedagógica e Universitária, 1986.
- HERSEY, P.; DULDT, B.W. Situational leadership in nursing. Califórnia, Appleton & Lange, 1989.
- KRON, T. Manual de enfermagem. 4. ed. Rio de Janeiro, Interamericana, 1978.
- TREVIZAN, M.A. Liderança do enfermeiro: o ideal e o real no contexto hospitalar. São Paulo, 1993.
- TREVIZAN, M.A.; MENDES, I.A.C.; FÁVERO, N.; GALVÃO, C.M.; REIS, J.N. O esperado e o praticado pelo enfermeiro em relação à liderança no ambiente hospitalar: visão do atendente de enfermagem. Adm.Saúde, v.17, n.1, p.31-4, 1993.
- YURA, H.; OZIMEK, D.; WALSH, M.B. Nursing leadership: theory and process. 2.ed. New York, Appleton-Century-Crofts, 1981.

GALVÃO, C.M. et al. Situational leadership: a model for application in Brazilian nursing. **Rev.Esc.Enf.USP**. v.31, n.2, p.227-36, aug. 1997 .

Leadership is a very important theme to the management of nursing care provided to the patient. This study aimed at presenting key-concepts of the leadership model developed by Hersey and Blanchard, entitled Situational Leadership. We believe that this model can bring relevant contributions to nurse's leadership skills.

UNITERMS: Situational Leadership. Nurse. Hospital Context.