

# MANUAL ENFERMAGEM DE ALTA PERFORMANCE





# MANUAL

# ENFERMAGEM DE

# ALTA PERFORMANCE







<b>PALAVRA DO PRESIDENTE.....</b>	<b>9</b>
<b>CURRÍCULO DA AUTORA - NATALI PETRI.....</b>	<b>11</b>
<b>I. UM NOVO MODELO PARA O PROFISSIONAL DE ENFERMAGEM.....</b>	<b>13</b>
1.1. Posicionamento e ética.....	13
<b>2. USO DO COACHING NA ENFERMAGEM PARA O AUMENTO DE PERFORMANCE.....</b>	<b>13</b>
2.1. A importância do desenvolvimento de <i>Power Skills</i> .....	15
2.2. Ferramentas para a avaliação semestral do desenvolvimento profissional.....	16
2.2.1. Ferramentas para a avaliação semestral e o acompanhamento.....	17
2.3. Construindo o DNA de sua equipe: mapeando o perfil comportamental da Enfermagem.....	19
<b>3. COMUNICAÇÃO EFETIVA E CULTURA DE FEEDBACK.....</b>	<b>19</b>
3.1. Estratégias para favorecer a comunicação.....	21
3.2. Autofeedback e ferramentas de feedback para avaliação de equipes.....	21
<b>4. EMPATIA PARA O CUIDAR.....</b>	<b>25</b>
4.1. Desmembrando a empatia: três conceitos.....	25
<b>5. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA ENFERMAGEM.....</b>	<b>26</b>
5.1 Como nosso emocional pode afetar nossa assistência e liderança?.....	28
<b>6. LIDERANÇA RESSONANTE E SEU IMPACTO PARA A ASSISTÊNCIA DE EXCELÊNCIA.....</b>	<b>29</b>
6.1. Neuroliderança para a cultura de sucesso.....	30
6.2. Qual o papel desse líder manipulador de toxinas?.....	30
6.3. Liderança dissonante e o perigo tóxico para as equipes de Enfermagem.....	32
<b>7. EMPOWERMENT E SEU VALOR POSITIVO PARA A CULTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>33</b>
7.1. Trabalho em equipe e engajamento.....	34
<b>8. CULTURA DE TRANSPARÊNCIA PARA GARANTIR A SEGURANÇA DO PACIENTE.....</b>	<b>35</b>
<b>9. GESTÃO DE ENFERMAGEM NO CENTRO CIRÚRGICO.....</b>	<b>36</b>
9.1. Gerenciar, coordenar, educar e pesquisar.....	37
9.2. A importância da tomada de decisões e gestão de conflitos.....	38
<b>10. CONCLUSÃO.....</b>	<b>40</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>41</b>



**Autora**

Natali Petri

**Coordenação**

José Antonio Ramalho

**Editor e Jornalista Responsável**

Andrew Simek

**Revisão de textos**

Andrew Simek

Isabella Queiroz

Enzo Blum

Nathália Garcia

Ana Beatriz Costa

**Diagramação e Projeto Gráfico**

Thallys Guilande



## PALAVRA DO PRESIDENTE

“Comprimidos aliviam a dor. Mas apenas o amor alivia o sofrimento” (Patch Adams).

Cuidar de quem cuida. Essa tem sido, nos últimos 23 anos, a principal das atribuições da Anadem (Sociedade Brasileira de Direito Médico e Bioética).

São, atualmente, de acordo com dados do Cofen (Conselho Federal de Enfermagem), 2.567.162 profissionais de enfermagem no Brasil, entre enfermeiros, técnicos de enfermagem, auxiliares de enfermagem e obstetizes.

Embora com tamanho peso eleitoral, essa classe profissional tão necessária, mas, ao mesmo tempo, tão esquecida, não tem sido reconhecida no cenário político nacional. Tanto que um projeto de lei que regulamenta em 30 horas semanais a sua jornada de trabalho (PL n.º 2295/2000) tramita há mais de duas décadas pela Câmara dos Deputados e, desde 2014, está no Plenário aguardando ser incluído em pauta, apesar do regime de urgência já aprovado há mais de sete anos. Pelo menos duas dezenas de outros projetos de lei que regulamentam o piso salarial nacional da categoria, regras de repouso digno e outras melhorias nas condições de trabalho desses abnegados profissionais dormitam pelos escaninhos e gavetas de ambas as casas legislativas, sem perspectiva de avanço num futuro próximo, pelo menos na atual legislatura.

Parece que, ao contrário da Anadem, nosso parlamento não está preocupado em cuidar de quem cuida.

Ao longo da pandemia, algumas profissões demonstraram o quanto são importantes, necessárias e imprescindíveis. A enfermagem é uma delas. O profissional de enfermagem é quem está mais próximo do paciente e torna-se personagem determinante no processo de cura. Parafraseando Patch Adams, o medicamento prescrito pelo médico pode aliviar a dor, mas jamais o sofrimento. Esse somente será aplacado pelo amor, pelo carinho, pela atenção, pela empatia, pelos cuidados do profissional de enfermagem junto ao paciente.

Empatia, diga-se, não se resume apenas a “se colocar no lugar do outro”, mas, sim, a tentar sentir o que o outro sente, a ouvir com os ouvidos do outro, a ver com os olhos do outro, a pensar com o cérebro do outro e a sofrer com o coração do outro. Esse é o fundamento desse Manual de Enfermagem de Alta Performance. Nele,



são discutidas as empatias cognitiva e emocional, além da preocupação empática com o paciente, sentimentos que podem deflagrar, acelerar ou retardar e até bloquear um processo de cura. Além disso, as *power skills*, aqui divididas como *soft skills* (proatividade, gestão de conflitos, empatia, feedback, comunicação, inteligência emocional, liderança e conhecimento científico) e *hard skill* (capacidade técnica, assistência de excelência, conhecimento dos processos, conhecimento de normas e rotinas, segurança do paciente, gestão de risco, gestão da qualidade e visão T-Shaped), são tratadas, embora *en passant*, com bastante propriedade.

O oriente adotado pela Anadem, ao editar o presente manual, foi justamente provocar as discussões a propósito da valorização do profissional de enfermagem, a segurança do paciente e a qualidade dos serviços assistenciais.

Boa leitura e profundas reflexões a todos.



**Dr. Raul Canal**  
Presidente da Anadem



## CURRÍCULO DA AUTORA - NATALI PETRI

Natali Petri tem graduação em Enfermagem pela Universidade Cruzeiro do Sul e especialização em Oncologia pelo Instituto Brasileiro Israelita de Ensino e Pesquisa Albert Einstein.

Atua em âmbito hospitalar com ênfase em Enfermagem em Oncologia e Médico-cirúrgica, visando o desenvolvimento e o treinamento de equipes. Participa de processos de auditoria canadense e é membra da Equipe de Cuidados Paliativos (Hospital vivalle - Rede D'or São Luiz).

Coach certificada pelo Instituto Brasileiro de Coaching e pela Universidade de Ohio, também é analista comportamental. Escritora do livro “*Coaching para Enfermeiros de Alta Performance: da excelência no atendimento ao desenvolvimento da liderança*”, atua como trainer em desenvolvimento profissional e pessoal e é certificada por assistência de excelência pelo Cofen.

Certificada, também, em *Scrum Fundamentals* pela SFC, cursa, atualmente, a especialização em *Leading People and Teams* pela *University of Michigan*. É fundadora da Essence Gestão e Liderança na Saúde.



## I. UM NOVO MODELO PARA O PROFISSIONAL DE ENFERMAGEM

Muitas são as dificuldades encontradas por nós, profissionais de Enfermagem, no exercício de nossa profissão. Por isso, neste Manual, abordaremos tópicos sobre um tema ainda pouco explorado em nossas formações, o qual é um elemento essencial para guiar um novo olhar para a Enfermagem: “gestão de pessoas”.

É preciso uma nova Enfermagem para novos Enfermeiros, que se dedicam a fazer a diferença na vida de seus pacientes, dia a dia, garantindo não somente uma assistência de excelência, mas o enfoque em uma liderança assertiva que engaja cada membro de sua equipe.

### I.1. Posicionamento e ética

Daremos início a nossa jornada de conhecimento pelos elementos mais essenciais a todos nós, profissionais: o posicionamento e a ética. Agregar valor, direitos e deveres ao seu posicionamento, enquanto Enfermeiro, conduz ao novo formato de relações interpessoais que interfere diretamente na dimensão fundamental para a qualidade e excelência dos serviços de Enfermagem: a humanização.

Como líderes, temos o poder de mudar cenários por meio do nosso posicionamento, que funciona como espelho para os demais profissionais de nossa equipe. Uma vez que esses profissionais se sentem inseridos e pertencentes como indivíduos únicos, com papel fundamental para o sucesso institucional, cada membro da equipe entregará o mesmo tipo de cuidado e valor na assistência, como cita nosso próprio Código de Ética: “o cuidado da Enfermagem se fundamenta no conhecimento próprio da profissão e nas ciências humanas, sociais e aplicadas e é executado pelos profissionais na prática social e cotidiana de assistir, gerenciar, ensinar, educar e pesquisar” (Cofen, 1973, p. 2).

Além disso, trabalhamos nosso desenvolvimento profissional, que deve ser contínuo, e o de nossa equipe, como forma de gerenciar a assistência, educar e treinar habilidades necessárias para garantir a segurança do paciente por meio da responsabilidade, autonomia e liberdade, observando os preceitos éticos e legais da nossa profissão exemplificada no artigo 69 do nosso Código de Ética Profissional.

## 2. USO DO COACHING NA ENFERMAGEM PARA O AUMENTO DE PERFORMANCE

Uma das grandes dificuldades vivenciadas pela Enfermagem é a capacidade de gestão e liderança em todos os níveis em que atua, o que gera uma restrição efetiva para a melhoria da qualidade

de atendimento, indicadores assistenciais e metas de desenvolvimento. O processo de coaching direcionado à Enfermagem facilita o modelo de aprendizagem por meio da utilização e do reconhecimento de seus pontos fortes e pontos a serem desenvolvidos, com a finalidade de alcançar os resultados almejados.

Quando trabalhamos em prol do nosso próprio conhecimento, ampliamos nossa percepção de onde estamos em nossa carreira e qual caminho queremos chegar.

Por meio do coaching, temos a oportunidade de:

- reconhecer o nosso estado atual;
- estabelecer o foco para onde queremos ir em nossa liderança; e
- identificar quais são os principais ponto de partida, os elementos e as ferramentas necessárias para sua jornada em busca da excelência profissional.

O coaching como elemento de alto impacto para aumento de performance oferece aos profissionais de gestão e liderança uma nova alternativa, assumindo e dando uma nova conotação aos líderes que passam a ser educadores, melhorando principais habilidades que devem ser gerenciadas por um líder, tais como: comunicação, exercer influência e dar e receber feedbacks.

Hoje em dia, o mercado de trabalho está cada vez mais competitivo, tanto para as organizações como para nós, profissionais. Então, quanto mais uma organização for exigida mais exigirá de seus colaboradores, e esse profissional precisa estar pronto para enfrentar os desafios que este cenário atual impõe aos que nele queiram atuar. É nessa hora que estar preparado e possuir habilidades de liderança, buscar, entender e estar próximo aos seus liderados desenvolvendo seu potencial, por meio do uso de ferramentas que atendam às necessidades de sua organização, faz a diferença.



O grande diferencial desse líder é a capacidade de perceber seus liderados não apenas como colaboradores, mas, sim, como seres humanos, pois sabe que o sucesso, para o bom desenvolvimento de

uma tarefa, vai muito além de metas e objetivos. Pelo contrário, esse sucesso só acontece se a sua equipe estiver satisfeita, feliz e se sentir elemento-chave para o desenvolvimento da instituição.

## 2.1. A importância do desenvolvimento de *Power Skills*

O Relatório de Tendências de Talentos Globais de 2019, divulgado pela LinkedIn *Talent Solutions*, juntamente ao Relatório do Fórum Econômico Mundial de 2020, observou que a principal tendência que transforma o local de trabalho são as “habilidades interpessoais”. Essas habilidades interpessoais (*Soft Skills*), juntamente às habilidades técnicas (*Hard Skills*), estão agora sendo reconhecidas como habilidades de poder (*Power Skills*). Na Enfermagem, nós percebemos o quanto as *Power Skills* são essenciais para o novo mercado de trabalho na Enfermagem.

As principais *Soft Skills*, para a Enfermagem, são:

- **conhecimento científico:** a importância da busca contínua pelo desenvolvimento científico, bem como pelo aumento da produção científica na Enfermagem;
- **liderança:** capacidade de gerir pessoas, de mensurar competências, habilidade de relacionamento interpessoal e tomada de decisões;
- **inteligência emocional:** capacidade de autoconhecimento, empatia, gestão das emoções e sociabilidade;
- **comunicação:** capacidade de transmitir informações de forma assertiva, seja por meio verbal, escrito ou não verbal. A comunicação assertiva na Enfermagem é essencial para garantir a segurança do paciente;
- **feedback:** capacidade de dar feedback construtivo ou positivo para a sua equipe, mapear e acompanhar o desenvolvimento contínuo;
- **empatia:** capacidade de perceber o outro ser humano por meio da escuta ativa, eliminando qualquer julgamento;
- **gestão de conflitos:** capacidade de entender as diferenças entre a equipe e favorecer o crescimento, mapear possíveis pontos conflitantes e prevenir como falhas na comunicação. Saber o momento exato para intervir em um conflito e trabalhar sua resolução com eficiência; e
- **proatividade:** capacidade de se antever perante as situações no dia a dia na Enfermagem, planejar e resolvê-las.

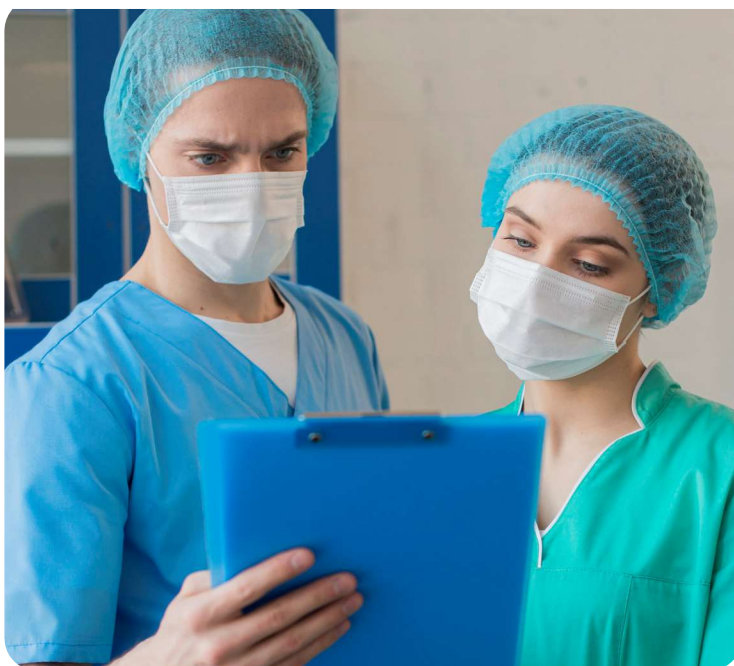
Já as principais *Hard Skills* são:

- **capacidade técnica:** elemento essencial para os profissionais de Enfermagem prestarem uma assistência segura;

- **assistência de excelência:** oferecer um cuidado individualizado, com respeito e empatia, alinhado à capacidade técnica;
- **conhecimento de processos:** conhecer toda a trajetória que o paciente fará durante sua permanência em uma instituição, desde a recepção até o momento de sua alta;
- **conhecimento de normas e rotinas:** conhecer os manuais de normas e rotinas que norteiam e oferecem subsídios, além de regulamentar e padronizar atividades, procedimentos e ações das equipes de Enfermagem;
- **segurança do paciente:** conhecer as seis metas internacionais para garantir a segurança do paciente e favorecer, por meio de sua liderança, uma cultura que encoraja a notificação e a resolução dos problemas relacionados à segurança como forma de aprendizado e adoção de medidas mais efetivas;
- **gestão de risco:** acompanhar e avaliar diariamente a assistência do paciente, para que o gerenciamento de risco aconteça com eficácia, participação dos comitês de CCIH, segurança do paciente e comissões multidisciplinares, contribuindo com sua visão de assistência para reduzir cada vez mais qualquer tipo de dano seja ao paciente, ao colaborador e à instituição;
- **gestão da qualidade:** análises de melhoria nos processos, por meio dos indicadores de desempenho, que devem ser analisados mensalmente, em busca de melhoria, ajuste de rota e qualidade da assistência, a fim de assegurar as metas estabelecidas no planejamento estratégico; e
- **visão T-Shaped:** capacidade de ser especialista e entender todo o contexto do setor em que atua. Lembrar sempre de buscar uma visão estratégica de tudo que está ligado diretamente e indiretamente ao seu setor.

## 2.2. Ferramentas para a avaliação semestral do desenvolvimento profissional

Como Enfermeiro líder, é essencial que você desenvolva sua equipe e realize avaliações por meio de feedback e avaliações de desempenho. O uso de ferramentas de mapeamento das habilidades *Soft* e *Hard Skills* embasa seu direcionamento, além de trazer a reflexão ao liderado. Mediante o resultado das rodas de competências, o Enfermeiro é capaz de criar um plano de desenvolvimento esperado para os próximos seis meses e manter o acompanhamento das habilidades que mais precisam ser desenvolvidas.





### 2.2.1. Ferramentas para a avaliação semestral e o acompanhamento

FIGURA I

**Ferramentas Power Skills – Soft Skills para o profissional de Enfermagem**



**Como está sua roda de Alta  
Performance na Enfermagem?**

Elaboração do autor.

FIGURA 2

**Ferramentas Power Skills – Hard Skills para o profissional de Enfermagem**



**Como está sua roda de Alta Performance na Enfermagem?**

Elaboração do autor.

## 2.3. Construindo o DNA de sua equipe: mapeando o perfil comportamental da Enfermagem

No início dos anos 20, por meio de pesquisas científicas, o psicólogo norte-americano, William Moulton Marston, construiu o modelo DISC, traduzido para o português com as iniciais: Dominação, Influência, Estabilidade e Conformidade.

Conhecer nosso perfil comportamental, o dos nossos pacientes e o da equipe facilita nossas relações, ajuda a reconhecer a forma como o outro vê o mundo e a reduzir o julgamento, além de facilitar o processo de comunicação.

Cada pessoa possui todos os perfis, porém dois perfis são mais predominantes em sua vida. No caso de resultados com três perfis mais altos, o profissional precisa ser analisado com maior cautela, pois pode ser que haja algum fator externo ou interno que esteja influenciando esse resultado, como, por exemplo, um momento de transição, mudanças pessoais ou profissionais.

- **Perfil dominante:** foco em resultados, possui raciocínio rápido, gosta de desafios, é competitivo, destemido e corajoso. Demonstra em seu trabalho perseverança e segurança. Como líder, seu maior medo é que sua equipe não acredite em seu potencial, assim como não conseguir atingir a meta estabelecida.
- **Perfil influente:** foco no relacionamento, possui facilidade na comunicação e poder de persuasão. Se adaptam com facilidade, gostam de atuar em locais que envolvam movimentação e autonomia. Como líder, seu maior medo é não ser reconhecido como fator essencial para a instituição, assim como ser ignorado pelos membros de sua equipe.
- **Perfil estável:** foco na colaboração, paciente e calmo. Busca seguir regras e gosta de rotinas, possui um ritmo de trabalho constante e gosta de ouvir sua equipe. Como líder, seu maior medo é não estar preparado suficientemente para os novos desafios, assim como lidar com conflitos com sua equipe.
- **Perfil conforme:** foco na qualidade, análise precisa e detalhamento de processos. Busca sempre o lado conservador, gosta de trabalhar com normas e rotinas. Como líder, seu maior medo é não ter analisado todas as possibilidades, e isso gerar uma falha assistencial, assim como medo de novos desafios.

## 3. COMUNICAÇÃO EFETIVA E CULTURA DE FEEDBACK

Favorecer a comunicação efetiva na Enfermagem é o objetivo principal de uma gestão focada na segurança do paciente. Ao reduzir os ruídos e vieses de comunicação, ela garante não somente que a informação seja transmitida de forma adequada, bem como que a mensagem seja entendida da melhor forma por todos.

É importante investir em uma comunicação eficaz, pois ela garante:

- a assertividade nos processos;
- o engajamento e a motivação dos colaboradores;
- a diminuição de conflitos; e
- a melhora do clima organizacional.

Principais problemas existentes na comunicação de Enfermagem:

- fofoca;
- mensagens perdidas;
- falta de feedbacks;
- reuniões ineficazes e sem objetivos;
- desconexão entre plantões (diurno/noturno) e entre setores; e
- sobrecarga ou ausência de e-mails.



Quando o profissional de Enfermagem se comunica de maneira efetiva com sua equipe, ele elimina e diminui o tabu do feedback ainda existente na Enfermagem, tornando-o a principal ferramenta de desenvolvimento profissional.



### 3.1. Estratégias para favorecer a comunicação

Reduzir os ruídos e as lacunas existentes em um processo de comunicação não é assim tão simples, visto que a comunicação é uma via de mão dupla, mas é algo totalmente possível quando a equipe está realmente conectada com o propósito institucional.

A comunicação, em todas as suas formas, deve ser a primeira base da Enfermagem. É por meio dela que ressaltamos e nos respaldamos sobre tudo o que estamos realizando em prol do paciente.

Como líderes, devemos ter uma comunicação clara, direta e que seja de fácil entendimento para todos os envolvidos. Um simples processo de implementação de protocolo deve ser visto pelos líderes como um desafio de comunicação. É muito mais eficiente fazer com que todos da equipe entendam cada detalhe e que se sintam parte do processo do que somente entregar um documento impresso contendo todas as informações.

A comunicação passa pelo processo de conexão. Se o líder inspira confiança, os liderados tendem a ouvir com maior eficiência e adotam as novas propostas inseridas. Novamente, o Enfermeiro líder precisa estar atento sobre o entendimento de todos para que conflitos sejam evitados.

Algumas estratégias para uma comunicação assertiva podem ser aplicadas, tais como:

- realizar reuniões rápidas a cerca de um procedimento ou de um novo protocolo. O maior objetivo é verificar o andamento e corrigir possíveis falhas;
- fazer reuniões gerais ao menos uma vez ao mês. É interessante pedir feedbacks de seus liderados, solicitar ajuda e realizar um *brainstorming*;
- oferecer treinamentos e aumentar o poder de entendimento do perfil de cada um dentro da equipe; e
- utilizar a comunicação em todos os aspectos: atenção à tonalidade de voz, à comunicação não verbal, ao posicionamento e, principalmente, à intenção.

### 3.2. Autofeedback e ferramentas de feedback para avaliação de equipes

Uma crítica mal realizada, ainda que construtiva, pode ser o fator desencadeante de estresse para aquela pessoa que já está com alto nível de esgotamento e pressão. Por mais difícil que possa parecer, em um primeiro momento, o feedback é uma ferramenta fundamental para o dia a dia em nossa liderança na Enfermagem.

Ao ser usado de maneira correta, o feedback ajuda no desenvolvimento e no aperfeiçoamento das competências dos colaboradores. No momento em que os profissionais percebem que existe uma preocupação da liderança com o seu desenvolvimento, há um aumento da produtividade e uma diminuição dos índices de *turnover*.

O feedback pode ser definido como o retorno dado pelo líder de Enfermagem à sua equipe sobre o seu desempenho, com o principal objetivo de orientá-la e direcioná-la. Para isso, são retomados tanto os pontos que precisam ser melhorados quanto os pontos fortes do indivíduo.

O feedback costuma acontecer em conversas reservadas, mas ele pode ser feito de maneira coletiva, quando o líder avalia a performance da equipe como um todo.

Para garantir a eficácia, é importante levar em consideração os diferentes tipos de feedbacks. Entre eles, podemos destacar dois:

- **positivo:** reforça um comportamento que o líder deseja que seja repetido; e
- **corretivo:** almeja a correção de algum comportamento que tenha prejudicado o andamento dos processos corporativos.

Logo, é fundamental que o líder se prepare para trabalhar esse retorno, de forma com que ele transmita confiança ao colaborador, bem como se adeque à situação para que, de fato, a assimilação seja positiva para ambas as partes.

Como profissionais na Enfermagem, precisamos olhar para nós mesmos e realizar uma avaliação do nosso desempenho profissional por meio do *autofeedback*, que é a técnica que permite uma visão clara dos aspectos que podem impedir a alta performance e, por meio desses resultados, estruturar um planejamento de desenvolvimento contínuo que possa ser reavaliado e, novamente, organizado de acordo com as necessidades.

Podemos utilizar a análise SWOT para um olhar detalhado de si mesmo e, a partir dessa visão, criar estratégias de melhorias.





FIGURA 3

**Fatores positivos x fatores negativos**

		FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
FATORES INTERNOS		Forças	Fraquezas
	—		—
	—		—
	—		—
	—		—
	—		—
	—		—
FATORES EXTERNOS		Oportunidades	Ameaças
	—		—
	—		—
	—		—
	—		—
	—		—
	—		—

Elaboração do autor.

Avaliar a equipe de Enfermagem também é papel fundamental do Enfermeiro, e algumas ferramentas nos auxiliam nesse processo, porém a preparação e o treinamento do profissional para a realização do feedback são fundamentais. Devemos seguir alguns passos para que ele seja aplicado de forma eficaz, tais como: preparação, agendamento e um local que favoreça a privacidade. Já no momento de realizar o feedback, é essencial aderir a esses passos:

- **seja educado:** todos nós gostamos de respeito, principalmente quando falamos em resolver situações. Por isso, manter a gentileza, nesses momentos, demonstra que o erro e a crítica estão relacionados ao fato e não à pessoa. Antes de tudo, dê voz ao seu liderado;
- **seja específico:** nada de ficar rodeando o assunto. Elogios sinceros e detalhados reforçam o bom trabalho, estimulam os liderados e aumentam seus níveis de confiança. Agora, se por acaso o feedback for relacionado a uma crítica, evite frases vagas e especifique o que gostaria que fosse melhorado. Critique o fato e não a pessoa: não misture as situações, o foco é falar sobre o desempenho dando oportunidade para melhoria;
- **mantenha-se equilibrado:** as informações são assimiladas com mais facilidade se você mantiver um tom de voz equilibrado e demonstrar equilíbrio emocional. Nada de gritar, ser grosseiro, isso humilha quem está recebendo a mensagem e você, como líder, precisa ser o exemplo sempre; e

- **reconheça o esforço:** quando reconhecemos os pontos positivos, as pessoas tendem a querer melhorar ainda mais. É fundamental ao dar um feedback corretivo reconhecer o que a pessoa já realiza com excelência.

Utilizar ferramentas como guia também facilita e norteia a comunicação, entendimento e processo de melhoria, como por exemplo:

### **Feedback Sanduíche/Burguer**

- **Primeira camada:** essa primeira etapa tem como principal objetivo gerar receptividade ao profissional, para que ele se sinta em um ambiente seguro. Não há um indivíduo que não tenha um ponto positivo, por isso um elogio sincero ao início da conversa quebra toda a tensão e o medo de ser avaliado. Por exemplo: “você é um profissional muito dedicado, eu entendo que agiu assim, foi o que pôde fazer melhor naquele momento para o seu paciente”.
- **Segunda camada (o hambúrguer):** nesse segundo instante, entra a fase mais delicada e clássica de um feedback, quando você aponta o que precisa ser melhorado. Por isso, a conotação com o hambúrguer, ou seja, a parte mais importante. O primordial, nessa fase, não é somente apontar os pontos que precisam de atenção, mas estabelecer uma busca por soluções, se colocando à disposição para ajudar nesse processo. Por exemplo: “será que se você não tomasse a atitude x, o resultado não seria mais positivo? Que tal experimentarmos essa nova maneira?”.
- **Terceira camada:** assim como o pão em um sanduíche, essa fase é um reforço para que o profissional não perca sua direção e se sinta motivado a trilhar um novo caminho. Por exemplo: “continue assim, agora com esses ajustes você está bem mais próximo de alcançar seus melhores resultados”.

Outra ferramenta muito utilizada é o *Feedforward* que diferentemente do feedback focado em olhar atitudes passadas, possui o foco no futuro. Marshall Goldsmith nos explica que essa ferramenta de aplicação simples e prática com aproximadamente 10 a 15 minutos favorece a comunicação e respeito entre as equipes. O *Feedforward* é realizado por meio dos seguintes passos:

- o profissional de Enfermagem deve escolher um comportamento que queira mudar profissionalmente e descrever esse comportamento para os outros membros da equipe, por exemplo: “eu quero melhorar minha comunicação”; e
- o profissional pede sugestões para seus colegas de como melhorar o comportamento desejado, sempre com o foco no futuro. Então, anota todas as sugestões pertinentes. Cabe lembrar que esse modelo não permite que nenhum membro dessa equipe foque em situações passadas, critique ou realize julgamentos. Por fim, o profissional agradece cada sugestão recebida de cada participante.

## 4. EMPATIA PARA O CUIDAR

A empatia é a *Soft Skills* necessária para a construção das relações sociais, bem como para facilitar uma visão sobre o outro: equipe e pacientes, ou seja, em todos os momentos de nossa profissão, como na assistência e em nossa liderança.

Saber ouvir favorece um ambiente seguro. Entender, na essência, o que a outra pessoa está transmitindo não é algo simples, mas deve ser praticado diariamente para que o nosso olhar seja o mais realista possível e favoreça a melhor assistência e a gestão de pessoas.



### 4.1. Desmembrando a empatia: três conceitos

Exercer a empatia não é tão fácil como parece. Por isso, primeiramente, é preciso entender que ela não é um único atributo e, sim, três atributos essenciais para a construção da nossa liderança:

- **empatia cognitiva:** é a habilidade de entender o ponto de vista de outra pessoa. Ela permite que os líderes de Enfermagem consigam explicar algum desafio do dia a dia e fazer com que a sua equipe entenda a importância de cada um para o sucesso e para o bom desempenho;
- **empatia emocional:** é a habilidade de sentir o que a outra pessoa sente. Ela está completamente ligada ao nosso cérebro primitivo, também chamado como cérebro emocional, sentimos com rapidez e sem um raciocínio profundo sobre o ocorrido. Precisamos estar atentos, enquanto líderes, para que durante um conflito que envolva um amigo, não empatizarmos somente com uma versão. Como líderes, precisamos ser imparciais; e
- **interesse ou preocupação empática:** é a habilidade de perceber no que a outra pessoa necessita de você. Está muito ligada à empatia emocional, não somente em se preocupar, mas agir em prol do outro.

Para entender e aprofundar ainda mais no processo de uma comunicação empática, passaremos por alguns níveis durante a escuta:

- **nível I:** criar um ambiente seguro, no qual você se sinta tranquilo em discutir suas questões emocionais;

- **nível 2:** eliminar as distrações como telefones, concentrando a atenção somente na pessoa e fazer contato visual, olhos nos olhos;
- **nível 3:** procurar entender na essência o que o outro diz, fazer perguntas para verificar se o entendimento está correto;
- **nível 4:** observar sinais não verbais, como transpiração, ritmo da respiração, postura; e
- **nível 5:** compreender mais as emoções e os sentimentos do outro. Validar esses sentimentos de forma acolhedora e sem julgamentos, tirando dúvidas e esclarecendo suposições.

Olhando a fundo, percebemos que a assistência e a liderança da Enfermagem passam por cada um desses atributos. Quando somos empáticos, permitimos que a comunicação seja mais efetiva, favorecendo a conexão que gera a sensação de pertencimento nos membros de nossa equipe.

## 5. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA ENFERMAGEM

A Inteligência Emocional surgiu, na comunidade científica, por meio dos psicólogos Salovey e Mayer, com base no artigo científico, definido como “A capacidade do indivíduo em monitorar os sentimentos e as emoções dos outros e os seus, de discriminá-los e de utilizar essa informação para guiar o próprio pensamento e as ações”. Desde então, muitas publicações científicas surgiram para ampliar a conceituação relacionada ao tema, modificar pressupostos existentes ou contextualizar a inteligência emocional em outras interfaces psicológicas.

Na mesma linha científica, o psicólogo, escritor e PhD, Daniel Goleman, da Universidade de Harvard, nos Estados Unidos, que hoje é reconhecido como o “pai” da Inteligência Emocional (IE), foi o responsável por difundir o conceito em todo o mundo, por meio do livro “Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente”.

Para o PhD, esse tipo de inteligência é a maior responsável pela alta performance profissional. O especialista afirma que nossas vidas são envolvidas por situações de trabalho e de relacionamento com as pessoas. Ele ainda demonstra que pessoas que possuem características comportamentais como empatia e comunicação assertiva possuem mais chances de encontrar o sucesso profissional. Em seu livro “*Emotions Revealed*” (tradução: Emoções Reveladas), Paul Ekman cita as emoções básicas do ser humano, tais como: alegria, medo, surpresa, tristeza, nojo e raiva, as quais possuem seu lado bom e seu lado ruim, nos trazendo grandes aprendizados.

As emoções são reações físicas imediatas do nosso corpo a sinais importantes do mundo exterior, para garantir nossa sobrevivência. Ao menor sinal de perigo que nossos sentidos captam, todo sistema de defesa reage fisicamente: nosso coração dispara, nosso cérebro fica altamente focado e hipervigilante, o sangue sai da nossa cavidade gastrointestinal para as regiões musculares como um

sistema de luta e fuga, a fim de nos permitir ter capacidade suficiente para correr da situação que está nos ameaçando. Todo esse processo é automático e fisiológico.

É impossível para qualquer humano controlar suas emoções, não existe um botão que apertamos e que nos faça ficar livres das sensações que queremos evitar.

O que nós profissionais de Enfermagem precisamos é de uma certa agilidade emocional, ou seja, temos que ter maior capacidade de conhecimento sobre nossas emoções, aprender a aceitá-las e fazer as pazes com elas. Uma vez que aceitamos e entendemos como reagimos às emoções, conseguimos elaborar estratégias para responder com tomadas de decisões e comportamentos mais alinhados com o que realmente somos e não somente como uma resposta reativa.

Ser um profissional de Enfermagem emocionalmente ágil tem a ver com relaxar, se acalmar, exercer melhor a empatia com sua equipe e, com isso, viver com mais propósito, pois você direciona como vai responder ao seu sistema de alarme emocional.



No entanto, entender melhor cada emoção não irá fazer você controlar seus pensamentos, somente pensar e reagir de maneira positiva. Nossas emoções, mesmo as negativas, possuem um papel fundamental em nossas vidas. O que devemos fazer é encarar de frente quem somos, o nosso lado de luz, assim como o nosso lado de escuridão, afinal somos, antes de tudo, seres humanos.

Em seu livro “Agilidade Emocional”, Susan David, renomada psicóloga e professora da Escola de Medicina de Harvard, nos mostra um caminho para o conhecimento e para criarmos estratégias, a fim de sermos menos reativos a nossas emoções:

- **primeiro passo – olhar para a frente:** é preciso olhar com amor e carinho para nós mesmos, como Enfermeiros e profissionais de Enfermagem. Muitas vezes, olhamos mais para o outro do que para nós mesmos.

Todos nós trazemos de nossa história coisas boas e ruins, que nos guiaram até hoje em nossas vidas. Isso nos direcionou até aqui, e agora temos a oportunidade de sermos curiosos, a fim de olhar de frente para nossas emoções e entender o que elas estão querendo nos dizer;

- **segundo passo – afastar-se:** é interessante enxergar o que está acontecendo dentro de você e as emoções como realmente são. Entender o que seu pensamento está querendo te dizer, naquele momento, é essencial para não ser profissionais reativos.



Viktor Franke, psiquiatra e autor do livro “*Man’s search for meaning*” (tradução: Um sentido para a vida), nos relata a necessidade de criarmos um espaço entre o sentir a emoção e o estado de reação, e nesse espaço podemos encontrar o nosso poder de escolha.

Podemos aproveitar esse tempo que tem duração de segundos para uma observação imparcial e curiosa da situação, evitando assim que nossas experiências mentais transitórias nos controlem diante as situações. Uma forma de vermos a nós mesmos como um tabuleiro de xadrez, repleto de movimentos e possibilidades;

- **terceiro passo – ser coerente com seus motivos:** precisamos organizar e acalmar nossos processos mentais (entre emoção, pensamento e pensador), nos concentrar naquilo que realmente importa e que está completamente ligado aos nossos valores essenciais.

Quando uma emoção acontece de forma muito forte, precisamos, além desse tempo, no “espaço mágico”, de um tempo para reconhecer, aceitar e depois distanciar-se para enxergar mais longe! Enxergar além do outro, além do que foi dito e além do que foi sentido; e

- **quarto passo – ajustar a rota:** verificar e refletir se as atitudes que irá tomar e que está tomando estão fazendo sentido em sua vida e se elas te direcionam para a sua melhor versão tanto na vida pessoal, quanto na vida profissional na Enfermagem. Se estiver indo tudo bem, devemos seguir, caso contrário devemos ajustar novamente nossa bússola e seguir em frente.

## 5.1. Como nosso emocional pode afetar nossa assistência e liderança?

Não temos como fugir de nossas emoções, elas são parte de nossa condição humana e existem para nos proteger. Porém nós, enquanto líderes, não podemos deixar que nossas emoções e as de nossas equipes sejam desprezadas ou ignoradas em uma busca implacável por resultados.

O que precisamos entender como ponto essencial é que quando sofremos uma dor emocional ou social, em nosso cérebro, é ativado o mesmo local de uma dor física, denominado como córtex cingulado anterior, afetando nosso estado físico.

Não vemos a dor do outro e não vemos o estrago que a dor emocional pode causar nas pessoas. Claro que todos nós vivenciamos pressões no dia a dia principalmente naqueles plantões mais turbulentos e isso faz parte de nossas vidas como profissionais de Enfermagem. Mas, o que transforma essa dor em toxicidade é a resposta dada de maneira nociva e não em sua forma curativa. Um líder que vive manipulando sua equipe de seu emocional está não somente causando frustração, mas, expondo seus funcionários a crises de ansiedade, pressão alta e até Síndrome de Burnout.

O papel do líder é de fundamental importância para a condução de uma equipe emocionalmente saudável, independentemente de ser uma empresa doente ou não, consequentemente algumas atitudes tóxicas devem ser evitadas, tais como:



- prometer um cargo a um funcionário e entregar a outra pessoa;
- criar dor e medo como forma de aumentar seu poder de líder diante seus liderados; e
- criar metas impossíveis de serem realizadas, ou protocolos impossíveis de serem realizados.

Nosso emocional também pode afetar nossa assistência. No estudo *“The good, the bad, and the suffering. Transient emotional episodes modulate the neural circuits of pain and empathy”* (tradução: o bom, o mau e o sofrimento. Episódios emocionais transitórios modulam os circuitos neurais de dor e empatia), Emilie Qiao Tasserit demonstra, por meio de suas pesquisas, que uma vez expostos à dor seja física ou emocional diminuimos nossa capacidade de empatia, elemento essencial que nos conecta e nos aproxima de nossos pacientes.



## 6. LIDERANÇA RESSONANTE E SEU IMPACTO PARA A ASSISTÊNCIA DE EXCELÊNCIA

O livro “O poder da Inteligência Emocional – como liderar com sensibilidade e eficiência”, de Daniel Goleman, retrata sobre a liderança ressonante e a liderança dissonante.

Líderes criam **dissonância** quando não conseguem estabelecer empatia por um grupo, nem interpretar corretamente as emoções desse grupo, enviando mensagens desconcertantes sem que seja necessário. Para gerar engajamento, sua principal característica é somente por meio de recompensa financeira e seus recursos são sempre rasos e extrínsecos, causando toxicidade na equipe. A principal comunicação é racional (neocórtex).

Ao contrário desses líderes, os **ressonantes** lideram pela conexão, trabalhando o tempo todo a empatia. Como conhecem sua equipe e se permitem conectar com ela, geram engajamento. A principal fonte é o reconhecimento, e o fator engajador é o lado emocional; além do mais, a comunicação é intrínseca (sistema límbico).

Esses líderes geram sensação de individualidade e de pertencimento nas equipes de Enfermagem. Acreditam firmemente em seu propósito e na vontade de fazer a diferença e, com isso, movem pessoas que também acreditam nesse movimento. Para eles, conectar-se com outras pessoas, em um nível emocional, dá sentido ao trabalho.

Outro fator que os líderes ressonantes usam com proeza é a capacidade de curar emocionalmente seus subordinados, podendo facilmente ocasionar sentimentos positivos. Ele percebe e cria um espaço para que haja o gerenciamento das emoções.

### 6.1. Neuroliderança para a cultura de sucesso

O conhecimento sobre neurociência mostra que o contato humano positivo reduz os níveis sanguíneos do estresse (epinefrina, norepinefrina e cortisol). Além disso, esse contato positivo também pode produzir os hormônios oxitocina e vasopressina, que promovem a confiança e a conexão que estimularão o neurotransmissor dopamina, aumentando a atenção e o prazer assim como, a serotonina que reduz o medo e a preocupação.

No livro “Emoções tóxicas no trabalho”, Peter Frost nos mostra que existem inúmeras dores que, por mais que o líder tente evitar, são impossíveis de prevenir, tais como: a perda de um ente querido, demissões em massa em um setor, ou algo externo como um evento drástico que comova todos os funcionários. Nessas situações, o líder jamais conseguirá fazer com que a dor emocional não aconteça, isso é humanamente impossível, mas ele pode determinar o nível e a duração da toxicidade dessa dor, atuando como um manipulador de toxina.

### 6.2. Qual o papel desse líder manipulador de toxinas?

Seu principal trabalho é reagir compassivamente à dor dos profissionais de Enfermagem, a fim de preveni-las, identificá-las e minimizá-las. O trabalho desse consiste em ajudar a restaurar a esperança e a confiança entre as equipes. Esse trabalho pode ser dar por meio de:

- **ouvir a dor do outro:** quando a pessoa que sente dor, reconhece que foi realmente ouvida na essência, provavelmente, escutará com mais atenção qualquer atitude ou conselho que o líder tenha a oferecer;

- **reservar espaço para a cura:** esse espaço pode ser algo físico (como uma sala) ou emocional (como a compaixão e empatia);
- **construir relacionamentos:** construir redes de colegas de apoio e patrocínio emocional positivo; e
- **transformar a dor :** não se limitar em tentar remover a dor, mas mudar a perspectiva da situação e enxergar algo positivo por meio da experiência dolorosa.

Grandes líderes de Enfermagem entendem que o nosso cérebro é um órgão extremamente social. Nosso cérebro emocional é essencial e funciona como guia para nossas decisões e para os nossos comportamentos.

Segundo Dr. Nikolaos Dimitriadis, co-autor do livro “*Neuroscience for leader*” (tradução: Neurociência para líderes), somos, sim, racionais, mas em menor proporção do que imaginamos. Os neurocientistas nos mostram que nossa mente capta o que está ao nosso redor primeiramente e instintivamente pelo viés da emoção. Isso se dá por toda a nossa trajetória de evolução. Somos, segundo a neurociência, seres 80% emocionais e 20% racionais.



As emoções são inerentes a nossa condição humana influenciam nossos julgamentos e interpretações o tempo todo. Existem muitos exemplos cotidianos que mostram como as emoções dominam grande parte do comportamento humano. Por exemplo, quando alguém sabe que deveria ser mais paciente ao esperar o colega que está atrasado chegar para pegar o plantão, mas sente que os minutos não passam e, quanto mais o tempo passa, maior a dificuldade de permanecer calmo.

O autor Nikolaos Dimitriadis afirma que os grandes líderes podem aprender a entender as emoções no ambiente de trabalho, tornando-se mais conscientes das mudanças comportamentais dos liderados e se esforçando para criar um ambiente onde haja empatia entre as pessoas.

O conceito central é aprender com cada interação, decidindo quais emoções expressar, em diversas situações (esse, aliás, também é um princípio da Inteligência Emocional). Por exemplo, um grande líder aprende a construir um ambiente de confiança dentro de uma equipe, ao invés de confiar em técnicas arcaicas que despertam o medo.

David Rock foi o primeiro a estudar sobre liderança e neurociência, criando o termo neuroliderança e ampliando seus conhecimentos para o mundo. Ele determina, em seus estudos, que a neuroliderança é a ciência que estuda a fundo a arte de liderar. Para ele, o papel fundamental do líder é gerar conexão entre sua equipe, favorecendo a comunicação e permitindo que ela acredite que todas as habilidades podem ser desenvolvidas favorecendo a cultura do feedback.

A neuroliderança entra em campo na área da Enfermagem, pois aumenta o nível de consciência de si mesmo, o que ajudará nos processos de decisões por meio da flexibilidade cognitiva adaptando-se a diferentes ambientes e situações.

### 6.3. Liderança dissonante e o perigo tóxico para as equipes de Enfermagem

Ao contrário da liderança **ressonante**, o líder **dissonante** afasta sua equipe, pois não consegue gerar conexão. Seu método para o desenvolvimento e engajamento de pessoas se dá por meio de motivadores extrínsecos e, por esse motivo, não gera sensação de pertencimento. Esse profissional lidera mediante o medo gerando dor emocional e psicológica.

A necessidade de controle total faz com que esse profissional impossibilite sua equipe de tomar suas próprias decisões, gerando sensações de tristeza, amargura, impotência e frustração em seu liderado.

Como os líderes na Enfermagem são espelhos para toda a equipe, o grande problema de um profissional dissonante é sua capacidade de contaminação emocional em toda sua equipe, ou seja, um profissional tóxico que gera uma equipe tóxica e sem engajamento.

Por não acreditar em si mesmo, ele, muitas vezes, impede o crescimento profissional dos membros de sua equipe, criando um alto índice de desmotivação. Podemos reconhecer a toxicidade por meio de algumas atitudes, tais como:

- não delegar tarefas;
- não colocar em prática projetos criados pela sua equipe;
- não escutar seus liderados;
- dar feedbacks de correção em público;
- criar desconforto na equipe, não possibilitando uma conversa empática;
- agir pelo lado emocional; e
- não agir com imparcialidade nas tomadas de decisões.

## 7. EMPOWERMENT E SEU VALOR POSITIVO PARA A CULTURA ORGANIZACIONAL

O *empowerment* é um conceito de gestão com foco na descentralização das tarefas a partir do empoderamento da equipe. Sua principal aplicação na Enfermagem é permitir que os liderados tenham autonomia e participação na gestão e na decisão da instituição em diferentes níveis.

O *empowerment* contribui significativamente para o aumento de produtividade e qualidade do trabalho de todos os profissionais pertencentes a equipe de Enfermagem, sendo considerado uma ferramenta que favorece e amplia o valor positivo das instituições.

Ele se baseia em quatro princípios:

FIGURA 4



Elaboração do autor.

Resumidamente, na gestão de empoderamento, o líder precisa aprender a delegar tarefas e responsabilidades em todos os níveis da assistência de Enfermagem.

Mas não é somente esse benefício que o *empowerment* pode trazer para a Enfermagem, a motivação serve como outra forma de reconhecimento do bom trabalho dos seus liderados. Já o pilar do de-



envolvimento diz respeito à necessidade de capacitação contínua da equipe, enquanto a liderança propõe a descentralização das decisões.

Quais são os benefícios?

- Aumenta a autoconfiança da equipe;
- melhora a produtividade;
- garante agilidade na tomada de decisões;
- amplia o senso de cooperação;
- instiga proatividade; e
- auxilia na descoberta, valorização e retenção de talentos.

Como aplicar:

- 1 - favoreça a comunicação em mesma linha, fugindo do modelo antigo “eu mando e você obedece”;
- 2 - incentive a equipe a opinar sobre novos projetos e o que pode favorecer a melhoria da assistência;
- 3 - compartilhe a visão enquanto líder, peça feedback sobre situações em andamento e o que espera da equipe; e
- 4 - aumente o foco no cliente como centro do cuidado, gerando aumento de valor organizacional.

### 7.1. Trabalho em equipe e engajamento

Como Enfermeiros, devemos ser capazes de gerar engajamento por meio do conhecimento das habilidades de cada um, de forma individualizada. O que é um desafio motivador para um, pode ser um fator de estresse e insegurança para outro.

Cada membro da equipe possui habilidades ímpares e, cabe a nós, líderes, observá-las e torná-las uma locomotiva em prol do desenvolvimento da produtividade.

Infelizmente, ainda são poucas as vezes que nos preocupamos e refletimos se cada membro da nossa equipe está desenvolvendo sua maior performance, se estamos conduzindo os desafios de acordo com seu grau de competência, por exemplo:

- 1 - profissional com desafio alto + competências altas = atendimento de excelência;
- 2 - profissional com desafio alto + competências baixas = desenvolvimento de ansiedade;
- 3 - profissional com desafio baixo + competências baixas = atendimento insatisfatório e mecânico; e

#### 4 - profissional com desafio baixo + competências altas = desmotivação e queda de rendimento.

O método SCARF, em inglês *Status, Certainty, Autonomy, Relatedness* e *Fairness* (tradução: status, segurança, autonomia, conexões e justiça, reduzindo sensações de incertezas na equipe), criado por David Rock, é um modelo que possui embasamento de como nosso cérebro trabalha e quais pontos são necessários para ampliar com eficácia as funções do líder, aumentando o engajamento das equipes.

- **Status:** ao sentirmos comparações que não favorecem o aumento de desempenho, entramos em modo de defesa, o que ajuda na liberação de hormônios ligados ao estresse. Desta forma, precisamos trazer a sensação de status positivo, que crie a sensação de longevidade na instituição.
- **Segurança:** o líder, ao provocar incertezas na equipe, diminui o desempenho dela, visto que não saber os próximos passos dados gera insegurança. Quando os desafios são motivadores, despertam a vontade de resoluções de problemas mediante a estimulação dos níveis de dopamina e adrenalina em nosso organismo.
- **Autonomia:** aumentar o poder de decisão gera conexão e aumento da performance em resolver situações difíceis.
- **Conexões:** o líder precisa conectar sua equipe, gerando a sensação de pertencimento em um grupo. Do contrário, a sensação constante de ameaça faz com que o liderado se afaste, diminuindo sua performance.
- **Justiça:** sensações de injustiça no trabalho atuam diretamente em nosso sistema límbico (emocional) eliminando a sensação de confiança liberando elementos tóxicos e adoecendo a equipe mentalmente.

### 8. CULTURA DE TRANSPARÊNCIA PARA GARANTIR A SEGURANÇA DO PACIENTE

Uma liderança transparente é aquela na qual todos os membros da equipe se comunicam abertamente, independente do grau de hierarquia. Além de demonstrarem parceria e uma relação mais igualitária, eles devem comunicar os diversos fatores e situações da instituição.

Líderes que valorizam uma cultura de transparência tendem a acreditar que todos possuem um papel importante na gestão, já que o diálogo e a transparência interna devem ser praticados. A ideia é gerar um clima na instituição que seja positivo, pautado na colaboração e na confiança entre os membros que compõem a equipe de Enfermagem.

Isso ajuda a favorecer a redução dos conflitos entre setores e passagens de plantão, visto que o maior benefício de ser transparente é entender a importância de cada um para o sucesso de todos.

Desta forma, ninguém é menor do que o outro. As pessoas possuem, sim, cargos e atividades diferentes, mas que se completam em benefício de uma assistência de excelência.

Uma vez que todos se sentem pertencentes e parte de um todo, o favorecimento de uma comunicação efetiva é visto como um resultado positivo. Como a transparência e o senso de confiança estão presentes, cada membro da equipe de Enfermagem se sente mais à vontade para notificar erros ou situações conflituosas do plantão, pois sabem que não serão condenados por tais atitudes e todo esse conjunto favorece a segurança do paciente, além de diminuir fofocas e a famosa “rádio peão”.

Pautada em uma cultura mais próxima ao colaborador, a cultura de transparência também proporciona o engajamento emocional, pois aumenta a produtividade e a redução dos índices de turnover. É importante considerar que essa cultura facilita que os funcionários se sintam reconhecidos e responsáveis pelos resultados da instituição. Esse sentimento de que estão participando ativamente da empresa é mais um motivador para atuarem ali, além de fortalecer o sentimento de pertencimento e o engajamento.

Ainda, a prática do feedback como parte da cultura e da transparência, em toda a comunicação, faz com que as demais iniciativas sejam mais confiáveis e ganhem força.

Logo, o feedback precisa se tornar um dos pilares da cultura das instituições, algo que seja praticado naturalmente por todos que estão na liderança, em todos os níveis da organização. Só assim, a transparência e a confiabilidade conseguirão ser mantidas.



Ser transparente não se limita a deixar todas as informações à vista das pessoas, por exemplo, no processo de divulgação de indicadores assistenciais denominado “gestão à vista”. É importante que todos da equipe sejam envolvidos no processo de tomada de decisão e que sejam parte do grupo que define as estratégias da empresa. Isso ajuda a aproximar os profissionais, a desenvolvê-los em suas carreiras e, ainda, a fortalecer os vínculos com gestores e demais profissionais de Enfermagem.

## 9. GESTÃO DE ENFERMAGEM NO CENTRO CIRÚRGICO

A atuação gerencial do Enfermeiro, na unidade do centro cirúrgico, exige habilidades e competências que vão muito além de somente o enfoque no cuidado da assistência. Esse profissional necessita de



um olhar que esteja alinhado ao planejamento organizacional, ao enfoque direto e indireto na assistência aos pacientes/famíliares e à coordenação da equipe de Enfermagem.

Como forma de garantir a segurança do paciente, também é função do Enfermeiro do centro cirúrgico garantir uma boa comunicação, para gerar um elo de confiança entre as equipes do setor e demais setores hospitalares.

Além do conhecimento científico e especializado, alguns processos são essenciais para que o Enfermeiro líder tenha resultados eficientes nesse setor, tais como:

- gerenciamento de equipes;
- gerenciamento de materiais; e
- articulações e engajamento entre equipes multidisciplinares.

O processo de gerenciamento de toda a equipe e os serviços prestados também necessita de habilidades que favoreçam o gerenciamento do setor, assim como:

- agilidade nas tomadas de decisões;
- inteligência emocional;
- organização e planejamento (para possíveis remanejamentos de procedimentos);
- comunicação assertiva com toda a equipe; e
- flexibilidade.

### 9.1. Gerenciar, coordenar, educar e pesquisar

As competências que envolvem o profissional de Enfermagem de centro cirúrgico vão muito além do que somente uma especialização. Durante todo o processo de sua trajetória profissional, o Enfermeiro precisa focar em alguns aspectos para o desenvolvimento da equipe e para a qualidade da assistência, sendo um ciclo contínuo de aprendizado e de gerenciamento dos serviços cirúrgicos. São considerados características essenciais para a excelência:

- **gerenciar:** como um profissional estrategista, os enfermeiros atuantes no centro cirúrgico necessitam adquirir táticas para alcançar seus objetivos. Para isso, é necessário ao profissional uma visão ampliada e a antecipação de possíveis problemáticas que possam acontecer nesse setor. Estar sempre um passo à frente facilita o processo de tomadas de decisões;
- **coordenar:** saber direcionar as equipes, identificando nos profissionais as melhores capacidades que se encaixam em cada perfil profissional, construir engajamento e facilitar a comunicação entre todos os profissionais atuantes no setor;

- **educar:** atuar como um facilitador e treinador de pessoas, para que todos estejam alinhados aos processos, às normas e rotinas do setor e da instituição; e
- **pesquisar:** manter aprendizado contínuo, estando sempre atento às novas tecnologias e bases científicas que garantem o cuidado e segurança do paciente, bem como contribuir cientificamente com os resultados de sua assistência, a fim de ampliar o conhecimento científico na Enfermagem.

## 9.2. A importância da tomada de decisões e gestão de conflitos

A tomada de decisões está presente no cotidiano do profissional de Enfermagem, seja perante os pacientes ou a equipe. Para isso, esse processo decisivo precisa ser o mais preciso possível, a fim de reduzir as margens de erro e aumentar o poder decisório de cada profissional.

O cenário da Enfermagem é envolto de questões complexas, pois necessita que o profissional faça o uso de reflexões de experiências vivenciadas, valores, conhecimento técnico científico para que a melhor decisão seja tomada.

Observar a forma e a postura dos profissionais referências na Enfermagem, também auxilia em escolhas mais pertinentes, devido, muitas vezes, a insegurança de estar iniciando em um setor tão complexo como o centro cirúrgico.

A insegurança é uma das maiores dificuldades encontradas pelos profissionais diante das tomadas de decisões difíceis. A falta de etapas, de preparo emocional e de direcionamento, que garantam um maior planejamento e respaldo colaboram para que o profissional, muitas vezes, deixe de se posicionar e de decidir o melhor a ser feito, gerando conflitos entre a equipe, que afetarão diretamente a sensação de segurança na assistência ao paciente.

O conhecimento e o desenvolvimento de etapas para o preparo do profissional frente às decisões tornam-se essenciais. Podemos incluir nesse processo algumas etapas.

As seis etapas do processo de tomada de decisão:

- 1ª etapa: identificação da problemática;
- 2ª etapa: coleta de informação e análise dos fatos e dados;
- 3ª etapa: identificação de possíveis alternativas a seguir e possíveis resultados;
- 4ª etapa: escolha da melhor alternativa;
- 5ª etapa: decisão, compartilhamento e acompanhamento; e
- 6ª etapa: validação da escolha.

Uma vez que não haja um processo bem desenhado ou, ao menos, um acompanhamento dos profissionais, os conflitos se tornam mais difíceis de serem mediados. Tomar decisões e garantir que todos de sua equipe sejam ouvidos, valorizados e potencializados em sua individualidade é necessário para que sejam vistos como forma de aprendizado positivo, do contrário, o confronto.

Chiavenato, em seu livro “Gestão de pessoas”, cita que o conflito é muito mais do que um simples acordo ou divergência: constitui uma interferência ativa ou passiva, mas deliberada, para impor um bloqueio sobre a tentativa de outra parte de alcançar os seus objetivos.

Os principais causadores dos conflitos encontrados na Enfermagem são problemas de opiniões pessoais, como crenças ou profissionais, e podem acontecer por meio de divergências de opiniões e indiretas jogadas para os colegas de trabalho. Em nosso cenário profissional, os conflitos são ainda mais propícios de acontecerem, pois além das pessoas o ambiente também é de característica estressante. Portanto, por pior que seja o cenário, precisamos estar atentos e conhecer alguns fatores que já predispõem os conflitos na Enfermagem, e alguns deles são:

- **mudanças** : seja na escala de folga, de férias, de atividades diárias, de setores ou atividades exercidas, a mudança é um dos principais causadores de conflitos em uma equipe de Enfermagem;
- **choque entre plantões e setores**: um clássico gerador de conflito na Enfermagem, a famosa guerra entre plantão diurno versus noturno, ou Pronto Atendimento contra Unidade de Terapia Intensiva (UTI), por exemplo. Esse choque vira uma sequência infinita de acusações de quem fez o certo e o errado nos atendimentos;
- **competição entre os colaboradores**: a guerra de egos de quem é o melhor, quem faz mais rápido e quem é o mais capaz, gera um fardo para qualquer pessoa que estiver envolvida; e
- **necessidade de status**: outro fator desencadeante de conflito, e muito triste por sinal e que, infelizmente, acontece demasiadamente na Enfermagem.

Criar estratégias para a redução dos fatores que predispõem os conflitos que geram confrontos na Enfermagem é um método que deve ser aplicado por todos os líderes, porém, muitas vezes, se torna impossível prever qualquer acontecimento em um plantão. Cabe ao profissional saber gerenciar e mediar as situações de conflitos, e algumas etapas garantem um maior alinhamento e favorecem para que a comunicação seja mais efetiva a fim de solucionar o problema e trazer o aprendizado para todos, como nos passos a seguir:

- **1º passo**: conheça sua equipe, saiba quem é cada pessoa que a compõe, como se comunica, como enxerga as situações, como lida com os problemas, se é mais falante ou se é mais introspectiva. Conhecer o jeito de ser de cada um facilita o entendimento e a compreensão. Se permita conhecê-los

mais profundamente, assim saberá os melhores caminhos para chegar no que cada um deles julga como importante. Quando eu me permito conhecer minha equipe mais a fundo, conquisto meu espaço em sua zona de confiança, e quando a confiança existe entre líder e liderados, a comunicação flui de forma mais harmoniosa;

- **2º passo:** seja imparcial, lembre-se você está ali para mediar e, juntos, acharem a melhor forma de resolver toda a situação. Favoritismo nunca deve existir, mesmo que um dos envolvidos seja seu amigo mais especial. Escute as duas versões e abra mão do seu julgamento pessoal, a discussão está acima dos fatos e não das pessoas;
- **3º passo:** escutar é o elemento mais importante dessa mediação. Ninguém quer falar para não ser ouvido, não é mesmo? Um líder que sabe gerenciar conflitos escuta muito mais do que fala. A empatia deve estar presente nessa escuta ativa, e um dos principais pilares para ela acontecer é eliminar qualquer tipo de julgamento;
- **4º passo:** encarar a realidade, enfrentar as situações como elas são e dar a devida importância a cada acontecimento é o caminho mais calmo para tomar as decisões necessárias para o progresso de todos;
- **5º passo:** compartilhe a decisão, lembrando que o principal intuito é chegar em um acordo que seja bom para todos os lados, isso faz com que os envolvidos se sintam respeitados. Após a escuta ativa, é hora de trilhar o novo caminho juntos;
- **6º passo:** agora que cada um já sabe os próximos passos, tire todas as dúvidas. Não se esqueça de perguntar se existem algum fator a mais que ainda queiram discutir, para que assim o conflito seja encerrado a partir daquele momento; e
- **7º passo:** acolha. Não menos importante que realizar o acolhimento e ressaltar a importância que cada um tem, é fundamental para que todos se sintam essenciais para a equipe.

## 10. CONCLUSÃO

Ser um profissional de Enfermagem é acreditar que é preciso sair da zona do conforto e fazer a diferença na profissão. Alinhando conhecimentos científicos, bases de empatia, comunicação e agilidade nos processos, nos tornamos seres humanos melhores, mais proativos e produtivos.

Conhecer uma equipe a fundo, desenvolver estratégias de convivência e proporcionar uma troca contínua de experiências, em busca de resultados positivos para a instituição e para a equipe, não é e nem sempre será uma tarefa fácil, mas se superarmos cada desafio, podemos fazer cada vez mais por nossa profissão.

Devemos sempre criar uma cultura de propósito em nós e em todos os que nos cercam. O que já fazemos, enquanto profissionais no dia a dia, já é um diferencial, somos movidos pela garra, pelo amor que pulsa dentro de cada um de nós e isso move a Enfermagem. Todos juntos podemos fazer a diferença. Sozinho você pode não conseguir mudar a Enfermagem, mas pode liderar essa mudança.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSAD, A. **Liderança tóxica**: você é um líder contagiante ou contagioso? Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

COFEN – CONSELHO FEDERAL DE ENFERMAGEM. **Código de ética dos profissionais de Enfermagem**. Disponível em: < <https://bit.ly/3ofLQha>>. Acesso em: 20 jun. 2021.

DIMITRIADIS, N.; PSYCHOGIOS, A. **Neuroscience for leaders**. 1. ed. Nova York: Kogan Page, 2016.

EKMAN, P. **Emotions Revealed**: recognizing faces and feelings to improve communication and emotional. 2. ed. Nova York: Owl Books, 2007.

FRANK, E.V. et.al. **Man's Search for Meaning**. 1. ed. Boston, Massachusetts: Beacon Press, 2006.

FOSTER, P.J. **Emoções tóxicas no trabalho**. 1. ed. São Paulo: Futura, 2003.

GOLDSMITH, M.; CLESTER, S. **Feedforward**. Round Table Comics, 2012.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.

MARQUES, J. R. **Leader Coach**: coaching como filosofia de liderança. Goiânia: Editora IBC, 2017.

TASSERIT, E. Q. et al. The good, the bad, and the suffering. Transient emotional episodes modulate the neural circuits of pain and empathy. **Neuropsychologia**, v. 116, part A, 31 July 2018, p. 99-116. Disponível em: <<https://bit.ly/3APhzZW>>. Acesso em: 29 jun. 2021.

WEF – WORLD ECONOMIC FORUM. **The Future of Jobs Report 2020**. Geneva: WEF, Oct. 2020. Disponível em: <<https://bit.ly/3i9BkUL>>. Acesso em: 09 jun. 2021.





## DIRETORIA EXECUTIVA



**Raul Canal**

Presidente



**Rodrigo Canal**

Vice-presidente



**Luis Flávio Carvalhais**

Vice-presidente de  
Segurança do Paciente  
e Riscos Assistenciais



**Walduy Fernandes**

Diretor Jurídico



**Ione Medeiros**

Diretora Financeira



**Alexandre Lemos**

Diretor Comercial



**Paloma Furtado**

Diretora  
Administrativa



**Francisco Rossi**

Diretor Científico



**José Ramalho**

Diretor de Gestão e  
Planejamento Estratégico



**José Lira**

Diretor de Compliance  
e Presidente do  
Conselho Fiscal



**Andrew Simek**

Diretor de  
Comunicação



**José Mauro**

Diretor de  
Projetos Especiais



**Luis Vargas**

Diretor Comercial  
do Cirurgia Segura



**Central de Atendimento 24 horas: 0800-61-3333**

SHS Quadra 02 - Bloco J - Sala 103 - CEP 70322-901 - Mezanino - Brasília (DF)

[www.anadem.org.br](http://www.anadem.org.br)

 @anademoficial

 /anademoficial