

Liderar com competência...ou (treinar) competências de liderança

*Lead with competence ... Or (train) powers of leadership
Conducir con competencia... O (tren) competencias de liderazgo*

Maria Albertina de Almeida Pereira Canastra¹, Maria Amélia Dias Ferreira¹

¹Universidade Católica Portuguesa, Porto

RESUMO

Ao enfermeiro chefe não basta ser gestor, tem que ser líder se quiser implementar mudanças e conseguir a satisfação dos seus profissionais, através do desenvolvimento do potencial de cada um estando devidamente preparados para ajudar na criação de novas políticas de saúde. Devem ser capazes de liderar com eficácia equipas multidisciplinares, gerindo serviços eficazes, capazes de envolver comunidades no planeamento dos cuidados de saúde. Após a participação no Programa Liderança para a Mudança (parceria Ordem do Enfermeiros e International Council of Nurses) surge a necessidade de partilhar alguns conceitos que se transformem em ferramentas fundamentais no processo de trabalho dos enfermeiros. Assim, pretendemos reflectir sobre as competências adquiridas na área da liderança e aquelas que, já tendo sido por nós apropriadas, foram objecto de desenvolvimento pessoal e profissional. Como resultado desta experiência, salientamos a aplicação de algumas ferramentas de liderança junto dos nossos pares, nomeadamente o Plano de Desenvolvimento Individual.

Descritores: Liderança. Enfermagem. Competências.

ABSTRACT

A head nurse must not only be a manager, but he has also to be a leader if he wants to implement changes and achieve the satisfaction of the nurse practitioners, by developing their individual potential. They must be well prepared to help in the conception of new health policies, effectively leadership, managing effective services and be able to involve communities in planning their health care. After participating in the Leadership for Changing Program (partnership with the Portuguese Nurses' Council and the International Council of Nurses) arises the need to share some concepts that will be transformed in important tools in the nurses' work. So, we want to reflect on the skills we have acquired in the area of leadership and those that we have developed. As a result of this experience, we emphasize the application of some tools for leadership among our peers, including Individual Development Plan.

Descriptors: Leadership. Nursing. Skills.

RESUMEN

La enfermera jefe no es suficiente para ser manager, tienes que ser líder si desea aplicar los cambios y lograr la satisfacción de sus profesionales, mediante el desarrollo del potencial de cada uno. Debe ser capaz de llevar a efecto los equipos multidisciplinares, la gestión eficaz de los servicios, en la planificación de la asistencia sanitaria. Después de la participación en el Programa Liderazgo para el Cambio (Programa de asociación de Enfermeras y el Consejo Internacional de Enfermeras) aparece en la necesidad de compartir algunos de los conceptos que se convertiría en herramientas clave en el proceso de trabajo de las enfermeras. Queremos reflexionar sobre las competencias adquiridas en el área de liderazgo y aquellos que, habiendo sido ya por las correspondientes, fueron objeto de desarrollo personal y profesional. Como resultado de esta experiencia, aplicamos algunas herramientas de liderazgo entre nuestros compañeros, en particular el Plan de Desarrollo Individual

Descritores: Liderazgo. Enfermería. Competencias.

1 INTRODUÇÃO

Na última metade do século passado, muitos enfermeiros foram chamados a gerir serviços/organizações, ficando responsáveis por conduzir um determinado número de enfermeiros na profissão. Mas serão todos os enfermeiros chefes/gestores, líderes na enfermagem?

O Programa Liderança para a Mudança (LPM), iniciativa promovida pelo Internacional Council of Nurses (ICN) e desenvolvida em Portugal pela Ordem dos Enfermeiros, visou contribuir para o desenvolvimento e afirmação dos enfermeiros como líderes e gestores efectivos num ambiente de saúde em constante mudança. Este programa decorreu entre 2008 e 2010, permitindo reflectir sobre a liderança como um processo contínuo que exige auto-disciplina e disponibilidade em se expor à análise pelos outros. O objectivo principal deste programa foi, preparar os enfermeiros para a gestão e a liderança durante a mudança e reforma no sector da saúde e melhorar a sua contribuição para os serviços de saúde.

Os principais temas abordados foram: áreas de liderança, aptidão política, consciencialização externa, influência e negociação, visão, criatividade e pensamento estratégico. Assim, este programa, surge como um percurso onde os enfermeiros desenvolvem competências e estratégias para gerir Serviços de Enfermagem através da mudança, com vista a um futuro mais saudável para as populações.

Este artigo, pretende ser uma reflexão sobre o que se aprendeu, realçando que a liderança é um estilo, um atributo, tornando os enfermeiros chefes/gestores capazes de melhorar os serviços de saúde do presente e modelar os serviços do futuro. Não é nossa intenção sobrevalorizar a liderança em detrimento da gestão mas o que se observa é que "...a maioria das organizações, incluindo famílias, tem excesso de gestão e uma grande carência de liderança". Tanto a liderança como a gestão são insuficientes sem a complementaridade da outra.

As organizações são parte responsável pelo desenvolvimento dos seus líderes e do pessoal a nível individual, sobretudo se forem encarados como tendo um papel importante no futuro da organização. São as pessoas, individualmente, as responsáveis pelo desenvolvimento da sua própria carreira. Os enfermeiros têm ainda a responsabilidade de desenvolver os conhecimentos e aptidões para melhorar a sua prática actual, pois "a organização não pode fazê-lo para todos, ou não ao nível que poderá ser necessário. Poderá não haver recursos para tal" ¹.

Assim, os enfermeiros deverão desenvolver a capacidade de identificar as suas próprias necessidades de aprendizagem e tomar as medidas necessárias para ir ao encontro das mesmas. Um instrumento útil para ajudar os enfermeiros neste encontro das suas próprias necessidades é a realização de um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI).

2 COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

Um enfermeiro chefe desenvolve o seu trabalho na gestão, orientando-o para as necessidades do serviço, para que se cumpram procedimentos, regulamentos e normas. Traduz o que a própria Instituição lhe solicita, sentindo-se muitas vezes cansado, ocupado, sempre com prazos para cumprir.

A missão natural do chefe tornar mais fácil o exercício profissional, significa neste caso, prestar mais atenção ao pessoal do seu serviço a fim de lhe fornecer as melhores condições possíveis para exercer e desenvolver a sua profissão e nela poder encontrar satisfação¹

Será de esperar que, um líder evidencie as características positivas de uma boa liderança: visão, capacidade em motivar os outros no sentido de uma meta partilhada, de pensamento criativo e flexível, transmitindo e inspirando confiança, preparado para mudar com os tempos em mudança.

Durante muitos anos, a liderança foi entendida como um traço de personalidade, dependendo das características pessoais e inatas de cada um, mas o conceito de liderança no século XXI não está relacionado com a crença de que esta seja sinónimo de poder.

Atendendo a que cada equipa é única, cada serviço tem a sua especificidade, mais do que darmos um nome e equacionarmos o tipo de liderança, será necessário e fundamental rever a postura dos chefes no processo de relação com a sua equipa, pois a liderança é, mais do que nunca um processo bilateral - "no final de contas, sem seguidores motivados você não consegue liderar"⁽¹⁾. Os líderes de hoje acreditam que é necessário trabalhar com a equipe para atingir as metas estabelecidas, ao contrário de trabalhar em equipa para atingir o mesmo fim.

Existe a crença de que ser líder é estar só (se possível não incomodar), mas os líderes não podem nem devem estar sós. Para que não se torne neste acto solitário, os líderes devem ser incomodados, pois só assim vão obter comentários que reflectam o que pensam os seus colaboradores.

Mas como fazer para que os colaboradores com "menos" poder se sintam à vontade para incomodar os seus chefes? "Os líderes devem perturbar os seus colaboradores, adoptando políticas de portas abertas" ¹ pois se não existir confiança e abertura fortemente instaladas, os colaboradores não irão falar sobre o que realmente os preocupa. Os líderes são aqueles que toleram a ambiguidade e o paradoxo ao mesmo tempo, mantendo um enfoque claro no objectivo e criando espaços positivos para todos participarem.

Covey, tendo dedicado parte da sua vida ao estudo e ao ensino da liderança e da gestão, refere que Liderança é, "...de facto, a arte de desenvolver capacidades", "...comunicar às pessoas o seu valor e o seu po-

tencial, com tal clareza que elas consigam vê-los em si próprias" ⁽¹⁾. Esta não pode ser ensinada mas pode ser aprendida pois cada pessoa deve "exercer a sua liberdade de escolha para desenvolver conhecimentos, aptidões e traços de carácter associados à liderança".

Esta aprendizagem depende também da conduta social do indivíduo que deverá saber adaptar-se às funções / competências de liderança, pois nem todos terão que ser líderes, dependendo dos objectivos de cada um e das oportunidades com que se deparam.

Os líderes de Enfermagem precisam de desenvolver o seu Ser (valores, motivação, personalidade e carácter), o Conhecer (habilidades e capacidades) e o Fazer (comportamentos, hábitos e estilos) para melhorar os níveis de desempenho da equipa que lideram.

Lideramos pessoas, pois não é possível liderar stocks ou ratios de pessoal, lideramos pessoas, mas gerimos coisas.

Liderar é criar um ambiente em que as pessoas querem fazer parte da organização e não apenas trabalhar para ela, querem fazer e não ter que fazer.

Com várias definições complexas sobre competência, a mais simples é a que é habitualmente definida como a "capacidade para fazer algo com sucesso" ⁽¹⁾. A apropriação dos saberes profissionais, do conhecimento e habilidades (sendo estes as aptidões, informações e intuições), são fundamentais para o desenvolvimento das competências, devendo ser mobilizados e aplicados de modo pertinente a cada situação. Existem competências específicas para determinadas áreas, sendo que as que se propõem são algumas das necessárias para o desempenho de uma liderança eficaz num contexto global de saúde. Assim, algumas das competências essenciais no desenvolvimento de políticas de saúde relacionam-se com: (I) o conhecimento aprofundado das políticas de saúde; (II) a orientação para os resultados; (III) a gestão estratégica; (IV) a advocacia, aptidão diplomática; (V) as aptidões de comunicação; (VI) o pensamento estratégico; (VII) escrever e apresentar artigos acerca de políticas efectivas; (VIII) trabalhar com os meios de comunicação; (IX) a negociação; e (X) o trabalho em rede e colaboração.

Estando as políticas de saúde portuguesas em constante mudança, os enfermeiros devem ser parte integrante dessa mudança. Aqueles que têm ou terão papéis importantes nos processos de reforma devem estar devidamente preparados para ajudar na criação de novas políticas de saúde, liderar com eficácia equipas multidisciplinares, gerindo serviços eficazes e capazes de envolver as comunidades no planeamento dos cuidados de saúde.

Nós enfermeiros "Devemos ser a mudança que veremos ver" (Mahatma Gandhi).

3 CARACTERÍSTICAS A DESENVOLVER PARA LIDERAR COM COMPETÊNCIA NO SÉCULO XXI

Alguns enfermeiros quando chegam a determinados cargos de liderança, presumem que este lugar lhes dá um "corpo de seguidores", ficam presos nas arma-

dilhas do cargo, deixando que estas influenciem os seus comportamentos de liderança. Com estas atitudes ariscam-se a ter subordinados em vez de seguidores, passando o tempo a serem importantes e não a liderar. Isto pode ser evitado através do desenvolvimento de determinadas características, sendo que umas podem ser mais ou menos inatas, mas outras terão que ser treinadas/apropriadas.

Cada um, dependendo do lugar que ocupa, pode orientar a sua intervenção para promover nos outros um agir reflectido, centrado na pessoa. Sabemos que ser líder não é fácil, requerendo um treino contínuo, saber que estratégias utilizar para reforçar a gestão e a governação. Já foi referido que a mudança é, na sociedade actual uma constante. Devemos ser capazes de desenvolver aptidões e atributos de liderança demonstrando o valor da enfermagem. A mudança envolve sempre pessoas e consequentemente diferentes reacções. Para alguns, pode consistir em medo, incerteza, insegurança, resistência. Para outros, significará entusiasmo, desafio ou sentido de oportunidade, pois "uma viagem de mil quilómetros começa com o primeiro passo" ⁽¹⁾.

Propomos a reflexão de 17 características consideradas essenciais para um líder, abordadas na 2ª edição do Programa LPM e no Global Nursing Leadership Institute 2010, ICN, Genevra, Outubro 2010.

(I) Visão estratégica: ter visão clara do futuro e das potenciais oportunidades, pensar a longo termo, para além do horizonte, focada em objectivos e na melhor forma de os atingir, pensar de forma estratégica.

(II) Consciencialização externa: conhecer a forma como os factores externos (políticos, económicos, sociais) podem influenciar as organizações e o seu futuro. Estar informado acerca das leis políticas e prioridades, utilizando estas informações para o planeamento, políticas e decisões.

(III) Orientação para o cliente: colocar o enfoque no cliente, procurando as suas opiniões e incorporando-as no planeamento e políticas da instituição com vista à melhoria da qualidade.

(IV) Aptidão política: compreender e gerir os objectivos/comportamentos distintos e por vezes contraditórios. Envolve a valorização da diversidade das pessoas em seu redor e a compreensão das ligações entre diferentes eventos e entre os factores que os influenciam. Planeia e implementa estratégias efectivas, utilizando as redes de contactos de forma efectiva. Selecciona e utiliza a melhor combinação de talentos e de pessoal para conseguir atingir os objectivos. Compreender o impacto do ambiente político e da forma como trabalhar de forma efectiva dentro do mesmo.

(V) Política: compreender o processo político e o meio ambiente, participando activamente das decisões políticas de desenvolvimento, escrevendo e apresentando estratégias eficazes; funcionar de forma eficaz com os media, controlar e avaliar os resultados das políticas e recomendar alterações apropriadas.

(VI) Motivação: demonstrar empenhamento e ener-

gia ao trabalhar no sentido de determinada visão; gerar entusiasmo, empenhamento e uma sensação de objectivo partilhado; promover uma partilha alargada da visão e objectivos; motivar outros no sentido da concretização de objectivos.

(VII) Transmitir e inspirar confiança: ter confiança em si próprio e naquilo que está a fazer. Ser claro relativamente às estratégias para atingir os objectivos e certificar-se de que são apropriados.

(VIII) Influência e negociação: ajudar a alterar o pensamento e comportamento dos outros para atingir os objectivos, através do uso da negociação, persuasão, autoridade ou outros; ajudar a criar novas leis e políticas; estabelecer contactos de forma efectiva, fornecer informação a grupos ou indivíduos chave.

(IX) Pensamento criativo: ter visão e desenvolver estratégias e soluções efectivas; ser efectivo, inovador; encorajar a inovação nos outros e utilizá-la.

(X) Relações interpessoais: ser solícito, encorajador, ter empatia e não fazer julgamentos, ser capaz de ajudar os outros a desenvolver um auto conceito positivo, ser capaz de comunicar abertamente, ser desafiador e exigente e motivar os outros para níveis mais altos de desenvolvimento.

(XI) Formação de equipas: Criar e promover equipas de trabalho efectivas com objectivos comuns, proporcionar clareza de objectivos e estratégias para os diferentes membros da equipa, partilhar informação, promover práticas de trabalho cooperativas.

(XII) Rede de parcerias, alianças: Identificar e construir relações efectivas com parceiros chave, negociar resultados, comunicar, colaborar e partilhar ideias com colegas, encorajar e ajudar os outros a aprender e desenvolver, construir alianças e coligações relevantes de forma a influenciar decisões políticas/decisores políticos.

(XIII) Comunicação: usar métodos apropriados de comunicação, saber quando é melhor comunicar por escrito ou verbalmente, estar consciente da forma como tem impacto sobre os outros, ajustar a comunicação consoante o feedback quando apropriado.

(XIV) Auto-orientação: ser realista nos seus pontos fortes e fraquezas, procurar o feedback dos outros e utiliza-lo de forma construtiva. Trabalhar no sentido de uma visão e objectivos claros. Gerir o stress e as propriedades concorrentes, planear a sua formação e desenvolvimento. Não necessitar que o recordem de cumprir prazos e objectivos.

(XV) Poder de decisão: tomar decisões após ter considerado os factores relevantes, não ter medo de tomar decisões difíceis, actuar e correr riscos, quando necessário.

(XVI) Resolução de problemas: reconhecer e definir problemas, analisar as opções e as soluções, considerar toda a informação relevante, incluir vantagens, desvantagens, custos e outros factores tais como as implicações políticas, face às recomendações apropriadas.

(XVII) Análise e mudança: ser proactivo na análise, monitorizar e avaliar, dar início à mudança e a novas estratégias conforme o apropriado; responder a novas

pressões e objectivos à medida que estes emergem; ser capaz de gerir a mudança de forma efectiva, transformando os problemas em oportunidades.

Depois de analisarmos cada uma destas características poderemos dizer que os líderes do/com futuro são aqueles que capazes de: reconhecer o papel importante dos seguidores; dar foco à motivação dos seguidores e inspiram-nos a partilhar a visão; criar e comunicar uma visão partilhada; promover e iniciar a mudança; formar parcerias; conseguir um equilíbrio valorizando a diversidade; e gerir a informação e a tecnologia.

4 PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL

Enquanto líderes, devemos assumir a responsabilidade pelo desenvolvimento e preparação de outros, mas também construir o nosso desenvolvimento pessoal.

O PDI (Plano de Desenvolvimento Individual) é um instrumento para ajudar as pessoas a responsabilizarem-se pelo seu próprio desenvolvimento contínuo. Baseia-se na avaliação do indivíduo relativamente às necessidades de aprendizagem que lhe são particulares e que poderão não ser adequadamente resolvidas com um programa de educação formal.

Os PDIs auxiliam a estabelecer objectivos claros para o desenvolvimento pessoal e profissional, proporcionando uma oportunidade para esclarecer e receber feedback relativamente às metas e expectativas. Devemos questionar-nos regularmente sobre as nossas maiores necessidades de desenvolvimento e devemos ainda fazer essa mesma pergunta ao nosso superior imediato e aos colegas, registando as comparações e as diferentes percepções. Analisar o motivo das diferenças que possam existir ajuda-nos a monitorizar as necessidades e oportunidades da carreira ⁽²⁾.

Produzir um PDI é um processo de reflexão, que pode ir de um plano para a vida inteira a um plano a mais curto prazo (entre 1 a 2 anos). Este é um documento de trabalho efectivo que deve ser flexível e capaz de se adaptar a circunstâncias que mudam.

Os PDIs não são documentos que ficam fechados nas gavetas, são documentos de trabalho, que podem e devem ser consultados regularmente, pois ajudam as pessoas a pensar estrategicamente para o seu desenvolvimento relacionado com o emprego, pessoal ou profissional.

5 CONCLUSÃO

Uma organização de saúde, que reconhece a importância do desenvolvimento da liderança em enfermagem, está a investir na própria organização e no seu produto, sendo que o produto é a saúde. O século XXI traduz a era do conhecimento, onde o exercício de liderança é diferente do que era na era industrial, com a figura de um líder forte em que só ele sabia o que era preciso fazer e que decidia sozinho, tirando a liberdade criativa aos trabalhadores. Hoje impõe-se um novo modelo de liderança, valorizando o potencial e as com-

petências, criando as condições necessárias para lidar com as mudanças profundas, que nos ajude a compreender a nós próprios e simultaneamente ao mundo que nos rodeia.

Muitas vezes sabemos o que queremos, mas não sabemos como alcançar essas metas. As características acima referenciadas, encaminham-nos para um modelo de liderança que sublinha o empoderamento das pessoas em redor do líder, conduzindo-as em vez de dar ordens a partir do topo, desenvolvendo-as e proporcionando-lhes visão e apoio. Estes irão demonstrar uma atitude positiva que se reflecte no seu desempenho.

O Programa da Liderança para a Mudança, permitiu-nos adquirir competências de liderança que desconhecíamos e em simultâneo desenvolver algumas que ainda não estavam devidamente apropriadas. Com a realização de um Plano de Desenvolvimento Individual, clarificamos os objectivos que queremos alcançar a

curto ou médio prazo, detectando as próprias necessidades de aprendizagem e tomando as diligências necessárias para a sua concretização. Aplicando este instrumento aos enfermeiros liderados por nós, podemos verificar que a receptividade foi boa, tendo os enfermeiros aceite o compromisso de cumprir os objectivos por eles traçados, contando para isso com a cumplicidade/apoio do enfermeiro que os liderava.

Acreditamos que a aprendizagem de competências de liderança e a sua divulgação, ajudará os enfermeiros chefes a criarem um estilo próprio que, com todos os outros atributos como as crenças, as atitudes, os valores, a ética e o carácter darão ao líder as características que o fazem um ser único (singular), ajudando-o a atingir as metas que pretenda alcançar, criando uma cultura de abertura e valorizando o potencial de cada elemento da sua equipa.

REFERENCIAS:

- Shaw, S. BN, MPH. LPM Manual do Participante, Lisboa; 2006.

- Barker, A. M., Sullivan, Dory Taylor; Emery, Michael J. Leadership Competencies for clinical Managers, Massachusetts; 2006.