

CAPÍTULO 7

LIDERANÇA EM ENFERMAGEM – QUE COMPETÊNCIAS?



<https://doi.org/10.22533/at.ed.262122511047>

Data de aceite: 23/05/2025

Hélène Ferreira Malta

Celina Maria Peixoto Ladeira

Anaísa Ferreira Reveles

INTRODUÇÃO

Vários autores afirmam que para existir uma liderança eficaz não basta haver a atribuição do poder legítimo, tem de coexistir o poder pessoal baseado nas suas características individuais enquanto referência comportamental (Proença et al, 2006; Frederico e Castilho, 2006). Esta situação nem sempre se verifica no contexto hospitalar sendo que, não raras vezes, as equipas não reconhecem no seu superior hierárquico as características necessárias a um bom líder. Frequentemente os enfermeiros referem sentir-se desvalorizados pelas suas ideias ou iniciativas, referindo os enfermeiros gestores como “castradores” e autoritários que levam a equipa à exaustão, desmotivação, insatisfação e abandono de

certas atividades. Então, afinal quais são as competências que definem um bom líder? A liderança é um dos conceitos mais estudados dentro da temática do comportamento organizacional, tendo ao longo dos anos evoluído de acordo com as teorias das ciências humanas e das necessidades da época (Frederico e Castilho, 2006; Bergamini, 1994). Liderar é uma parceria que envolve confiança mútua, entre pessoas que trabalham juntas para atingir objetivos comuns (Blanchard, 2016), significa exercer influência sobre o que se passa ao seu redor, seja construindo a vida que desejariam ter para nós mesmos, seja inspirando diferentes pessoas a caminhar na mesma direção (Khoury, 2019).

DESENVOLVIMENTO

Vive-se atualmente um processo de digitalização do mundo, com profundas transformações mutação. A cada dia surgem novos agentes de mudança que provocam erupções nas organizações,

com novos desafios e ideias, que se concretizam, e derrubam os modelos tradicionais, o que exige por parte dos líderes uma grande capacidade de adaptação e de agilidade (Maurin, 2017), bem como uma capacidade inovadora, criativa, inspiradora e visionária (Frederico e Castilho, 2006). Estamos claramente perante uma liderança transformacional em que os líderes comunicam uma visão apelativa, fomentam o empenho dos liderados e apelam a valores éticos e morais como a liberdade, a justiça, o humanismo e a paz. Sashkin & Sashkin (2003) utilizaram a conceção de liderança transformacional de Bennis & Nanus (1985) baseada em 3 valores centrais (comunicação, o desenvolvimento de um clima de confiança e a facilitação da criação de oportunidades) para construir o "The Leadership Profile". Este é formado por quatro comportamentos (comunicar, construir confiança, respeitar e interessar-se pelos outros, e dar poderes e oportunidades aos colaboradores para assumirem novos projetos), três características (auto-confiança, responsabilização e visão) e um fator contextual (construir a cultura organizacional). Depois de ter consultado e refletido acerca da obra de Khoury (2019), pensamos poder afirmar que liderar é essencialmente uma questão de atitude pois, todas as nossas ações diárias podem influenciar positivamente as pessoas que vivem connosco. A mesma autora revela ainda as competências que considera essenciais desenvolver quando se pretende liderar: a comunicação (é através dela que se transmite o conhecimento), a iniciativa (pensar no que podemos fazer para influenciar positivamente uma situação, não esperar que ela aconteça), o respeito (tal como agressividade gera agressividade, respeito gera respeito), o saber relacionar-se (expandir o carisma através de conexões saudáveis, fortalecendo a sua credibilidade), a resolução de conflitos (tornar os conflitos construtivos), a execução (em vez de negar um problema, enfrentá-lo e solucioná-lo), a liderança quântica (desenvolver a intuição pode ajudar na tomada de decisões), a flexibilidade (seremos líderes mais eficientes se adaptarmos o estilo de liderança às situações), e por último, o saber lidar com diferentes gerações e adotar diferentes estratégias (apela mais uma vez à flexibilidade, adaptação à mudança e à criatividade). A autora sublinha ainda a importância da resiliência, de modo a garantir a sua integridade individual, mas também as suas relações pessoais.

Corroborando as ideias anteriormente apresentadas, Moore (2020) afirma que é essencial que a liderança assuma características específicas como: capacidade de comunicação com informações claras, empatia e diversidade de métodos de comunicação; demonstrar uma clara visão e valores, com promoção de pensamento crítico, bons relacionamentos e formação; assim como proporcionar apoio emocional para líderes e equipa durante e após uma crise.

Segundo Maurin (2017), um líder eficaz deve também ser um dirigente conectado e visionário. Deve assim, desenvolver e melhorar as suas atividades no setor das tecnologias e acompanhar as tendências para decidir as inovações a adotar na sua equipa, visto que esta é uma realidade cada vez mais comum com a utilização dos novos sistemas de informação na área da saúde. Deve ainda contribuir para a notoriedade da instituição que

representa, transmitir a imagem que pretende para o setor; e deve também possuir uma grande inteligência emocional. Maurin salienta ainda que os líderes são frequentemente caracterizados pelo seu carisma, visão e competência operacional.

Kumar (2019) e Lourenço (2021) acrescentam que líderes com carisma conseguem obter o respeito da equipa, demonstrando fortes crenças e elevados padrões morais, dando o exemplo e incentivando a seguir o seu exemplo. Além disso, os líderes interagem com a equipa estabelecendo metas comuns que podem moldar e fortalecer o sentido de missão. Através da motivação inspiradora, os líderes incentivam e motivam a equipa a ultrapassar desafios e a alcançar os objetivos propostos, sendo que os líderes com capacidades transformacionais são sensíveis às mudanças e estão cientes das necessidades individuais, permitindo-lhes orientar a colaboração em contextos difíceis e desafiadores.

Os comportamentos que mais se esperam de um líder eficaz são também, segundo Gilles (2016): - ter fortes princípios éticos e morais e comunicar claramente as expectativas, só assim se pode criar um compromisso entre o líder e os liderados, num ambiente de justiça, confiança e em que as regras são claras para todos. Este ambiente de segurança propicia a inovação, criatividade e estimula a ambição de querer ir além dos objetivos inicialmente propostos.

- querer capacitar os outros a se auto-organizarem, as equipas capacitadas são mais produtivas e proactivas, mostram níveis elevados de satisfação no trabalho e de compromisso com a sua equipa/organização.

- promover um sentimento de pertença e de conexão, líderes que comunicam abertamente, encarando os sucessos da organização como sendo os dos seus funcionários, criam um sentimento de pertença que tem impacto na produtividade e na satisfação dos liderados.

- mostrar abertura para novas ideias e promover o crescimento organizacional, fornecer segurança ética para a tentativa e erro para que as aprendizagens / progressos sejam de toda a equipa.

- preparar os próximos líderes da futura geração, inspirar os elementos da sua equipa, apoiá-los nos seus pensamentos e patrocinar os seus projetos.

Para McClelland (1985), House, et al. (1991) e Lourenço (2021) os melhores líderes têm por base a satisfação da sua necessidade de realização, mas também salientam a importância de o líder levar os seus colaboradores a sentirem a “necessidade de poder”. Esta abordagem comporta dois comportamentos: a comunicação da visão, apelando ao auto-sacrifício e elevando as expectativas dos colaboradores; e a demonstração da confiança nas capacidades dos colaboradores em alcançar os objetivos propostos, atribuindo-lhes responsabilidade e legitimidade; e dois traços: a necessidade de poder; e a autoeficácia. De acordo com Ulrich (2016), aproximadamente 20% das pessoas são líderes naturais e 60% são capazes de se tornarem bons líderes com treino adequado. Khoury (2019) refere ainda que todos nós possuímos os recursos necessários para exercer

influência sobre a nossa própria vida e sobre a das outras pessoas. Para isso, é preciso desenvolver a habilidade de liderar primeiramente a si mesmo e depois os outros. Pois, segundo a autora, se tivermos a consciência do que queremos, nos sentirmos merecedores e capazes de alcançar um resultado, tivermos a iniciativa e coragem para agir e de seguida, sermos flexíveis para mudarmos de rumo se necessário, daremos um (grande) passo para a liderança. Assim, é imprescindível que se seja em primeiro lugar um auto-líder, possuir um grande auto-conhecimento, para depois se poder liderar os outros (Khoury, 2019).

O autor McCauley (2006) citado por Society for Human Resource Management (2008), nas suas investigações, identificou algumas competências essenciais ao líder, tendo-as dividido em autoliderança, liderança da organização (cargo de topo) e liderança dos outros. Relativamente à autoliderança (“liderando o eu”), o autor evidencia a importância da demonstração de ética e integridade, do aumento da capacidade de aprendizagem, da gestão das suas emoções, do aumento da autoconsciência (reflexão e crítica) e do desenvolvimento da capacidade de adaptabilidade à mudança. As competências associadas ao “liderando a organização” referidas pelo autor incluem a gestão de fatores de mudança, a capacidade de resolução de problemas e da tomada de decisões, gerenciar as decisões e influenciar as outras pessoas, assumir riscos e ousar inovar, definir a visão e a estratégia, articular os objetivos da organização com as necessidades de trabalho, aprimorando os seus conhecimentos das atividades realizadas pelos liderados.

CONCLUSÕES

As competências relacionadas com “liderando os outros” são a comunicação eficaz, valorizar a diversidade e a diferença, construir e manter bons relacionamentos e fomentar o trabalho em equipa. Para concluir, atrevemo-nos dizer que para ser líder, temos de primeiramente criar em nós mesmos a transformação que esperamos ver nos outros, superarmos os nossos medos e incertezas, ousar (e trabalhar para) sermos melhores pessoas e melhores profissionais, para contagiarmos (comunicando com) quem nos rodeia e juntos (motivando) seguirmos o mesmo caminho (admitindo a possibilidade de erro ou a necessidade de mudança), para atingir os objetivos pretendidos. O líder deve por isso integrar valores tais como a humildade, integridade, criatividade, flexibilidade e exemplaridade.

REFERENCIAS

- Bennis, W., & Nanus, B. (1985) - Leaders: The strategies for taking charge. New York: Harper&Row.
- Bergamini, Cecilia W. (1994) – Liderança: a administração do sentido. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, V. 34, n.3, p.102-114 Mai./Jun. 1994. https://www.researchgate.net/publication/274350106_Lideranca_a_administracao_do_sentido (Consultado em 08/11/2024).
- Blanchard, K. (2016) - Um nível superior de liderança. 9^a ed. Atual Editora.
- Frederico, M.; Castilho, A. (2006) - Percepção de liderança em enfermagem: validação de uma escala. Psychologica. Nº 43, p. 259-270.
- Giles, Sunnie (2016) - The most important leadership competencies, according to leaders around the world. https://www.researchgate.net/publication/323229010_The_Most_Important_Leadership_Competencies_According_to_Leaders_Around_the_World. Article in Harvard Business Review. (Consultado em 08/11/2024).
- House, R.J., et al. (1991) - Personality and charisma in the U.S. Presidency: a psychological theory of leader effectiveness. Administrative Science Quarterly, 36, 364-396.
- Koury, Karim (2019) – Liderança é uma questão de atitude. 4^a edição atualizada. Editora São Paulo. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=ptPT&r=&id=Wca_DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=LIDERanca&ots=81-5PQrLCy&sig=QXwCe98jfmC1FVCgaWiycoGlw#v=onepage&q=LIDERanca&f=false (Consultado em 08/11/2024).
- Kumar, M. (2019) - Championing equity, empowerment, and transformational leadership in (Mental Health) research partnerships: Aligning collaborative work with the global development agenda. Frontiers in Psychiatry, 10, Article 99. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00099>.
- Lourenço, L. (2021) - Os equívocos na liderança – ser líder está ao alcance de qualquer um. Prime Books – Sociedade Editorial, Lda.
- Maurin, Pierre (2017) - Les compétences clés pour exercer un leadership efficace. <https://www.focusrh.com/tribunes/les-competences-cles-pour-exercer-un-leadership-efficace-par-pierre-maurin-29628.html> (Consultado em 08/11/2024).
- McClelland, D.C. (1985). How do motive, skills and values determine what people do? American Psychologist, 40, 812-825. 5 Proença, et al. (2006) - Liderança de equipa em enfermagem. Revista AESOP. Vol. 2, nº 21, p. 15-24.
- Moore, C. (2020) Nurse leadership during a crisis: Ideas to support you and your team. Nursing Times, 116(12), 34-37.
- Rego, A. e Cunha; M. (2013). Liderança Positiva. 3^a ed. Edições Sílabo.
- Ulrich, Dave (2016) - What Makes A Great Leader? (An Interview With Author Dave Ulrich) <https://ericgeiger.com/2016/04/what-makes-a-great-leader-an-interview-with-author-dave-ulrich/> (Consultado em 08/11/2024).
- Sashkin, M., &Sashkin, M. (2003) – Leadership that matters: The critical factors for making a difference in people's lives and organization's success. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Society for Human Resource Management (SHRM) (2008) - Leadership Competencies. <https://www.shrm.org/topics-tools/news/leadership-competencies> (Consultado em 08/11/2024).