

Liderança: uma nova visão da atuação do enfermeiro frente a sua equipe

Leadership: a new vision of the nurse's role

Liderazgo: una nueva vision de la atucion del enfermero delante del equipo de enfermería

Maria Antonia de Andrade Dias

Resumo

Este trabalho tem como objetivo levar o Enfermeiro a refletir sobre seu papel profissional e sobre a importância de seu aperfeiçoamento e atualização contínuos. A aprendizagem tem como pilares quatro elementos: aprender a ser; a fazer; a viver juntos e a conhecer, indispensáveis à formação do cidadão neste mundo globalizado. O Enfermeiro precisa aperfeiçoar o seu trabalho em equipe, a maximizar o potencial de cada profissional, a compreender as diferenças e extrair o melhor da diversidade que existe dentro de cada organização. Atualmente há uma grande carência de líderes nas diversas organizações e as instituições de saúde não são exceções. O enfermeiro precisa assumir a liderança em seu trabalho diário, o que significa buscar a solução de problemas através de idéias inovadoras, de seu capital imaginativo e empreendedor e de sua capacidade de relacionamentos, que são considerados os novos criadores de riqueza que certamente agregarão valor às organizações.

Palavras-chave: *enfermagem; liderança em enfermagem; trabalho em equipe*

O Relatório Delors^(a) Morin⁽¹⁾ estabeleceu 4 pilares de educação contemporânea: aprender a ser, a fazer, a viver juntos e a conhecer. A aprendizagem desses quatro itens é indispensável para se conseguir educar os cidadãos em qualquer sociedade que queira se desenvolver e acompanhar as mudanças, pois a imprevisibilidade do futuro é nossa única certeza. Queremos, neste artigo, levar o Enfermeiro a refletir sobre seu papel profissional para que perceba a importância de seu aperfeiçoamento e atualização contínuos.

A transformação interna do Enfermeiro deve começar a partir de criações pessoais e

quase despercebidas, cujo desenvolvimento acabará mudando o sistema onde o Enfermeiro está inserido e, conseqüentemente, sua equipe de trabalho. O que é necessário é a persistência desse profissional, a sua convicção de que vale a pena lutar por uma nova ordem, ou seja, lutar para tornar o seu trabalho reconhecido pelos resultados produzidos: melhoria da qualidade da assistência prestada ao cliente.

O caminho para se alcançar esse resultado é o da contínua busca de competência, compreendida como "a possibilidade de relacionar, pertinentemente, os conhecimentos prévios e os problemas"⁽²⁾, encontrando-se assim uma solução possível.

^(a) **Relatório Delors** em 1998 as Edições Unesco Brasil editaram Educação: Um Tesouro a Descobrir. Relatório da Comissão Internacional sobre a Educação para o Século XXI, coordenado por Jacques Delors, cujas teses passaram a integrar os eixos norteadores da política educacional brasileira.

Um dos aspectos dessa competência a que estamos nos referindo é o da liderança, que compreendemos como a capacidade do líder influenciar pessoas para alcançarem objetivos comuns e sua preocupação em formar novos líderes, o que certamente irá potencializar os recursos constituídos por todos os membros da equipe. Compreendam-se como recursos a somatória de habilidades, conhecimentos e criatividade dos diferentes membros dessa equipe.

Trabalho em equipe

No momento atual, também chamado como Era do Conhecimento, o maior diferencial competitivo é o Capital Intelectual. Este fato torna indispensável ao Enfermeiro aprender a trabalhar em equipe, a maximizar o potencial de cada profissional, a aprender a viver com as diferenças e extrair o melhor da diversidade que existe dentro de cada organização. Segundo Araújo⁽³⁾, o presente e o futuro estão na criatividade das pessoas e no espírito de equipe. As empresas que tiverem nos seus quadros os melhores talentos serão as vencedoras, pois a competência de qualquer membro da equipe é menor do que a soma das competências de todos os seus membros.

Acreditamos que equipe é um conjunto ou grupo de pessoas que se aplicam a uma tarefa ou trabalho e estão comprometidos com a mesma meta e concentrados no desempenho. A busca do sucesso é orientada pela disciplina e pelo foco nos resultados que são alcançados com mais facilidade porque o trabalho é partilhado. Segundo Limogi-França, Zaima⁽⁴⁾, "a sinergia do trabalho em grupo permite que o resultado do grupo seja maior que o resultado individual das partes".

Araújo⁽³⁾ dá algumas sugestões para a aprendizagem do trabalho em equipe, que devem

ser consideradas.

Definir claramente a missão, os valores da empresa e os objetivos da equipe, sendo indispensável que a equipe saiba qual é o seu negócio, onde se encontra a linha de chegada e quais as metas a serem atingidas. A definição dos papéis de cada um, o esclarecimento das estratégias, táticas e responsabilidades fazem parte dessas sugestões.

Confiança e transparência entre os membros da equipe e a alta administração são necessários, como também uma comunicação ampla em todas as direções. O autor acima citado comenta que se for para errar, que se erre pelo excesso e não pela falta de comunicação. Uma equipe é formada por indivíduos, daí a importância de se respeitar a individualidade, pois cada um tem sua história de vida, formação, experiências e características diferentes. Caberá ao Enfermeiro treinar os membros de sua equipe para trabalhar com as diferenças e tirar o máximo de proveito delas.

O comprometimento de todos os membros da equipe deve contribuir para gerar valor; por isto é muito importante que todos trabalhem, cumprindo o seu papel. Não há mais lugar para o Enfermeiro que só dá ordens e espera que os outros profissionais da equipe de enfermagem ajam sozinhos. Numa equipe, a responsabilidade é de todos, assim como o sucesso ou o fracasso dos resultados é compartilhado por todos os seus membros. Mas é preciso lembrar que o fator de sucesso da equipe de enfermagem repousa na liderança do Enfermeiro.

A grande carência do século XXI

O que se observa hoje é uma grande carência de líderes nas diversas organizações e as instituições de saúde não são exceções. O

enfermeiro precisa estar preparado para assumir a liderança em seu trabalho diário, pois no mundo globalizado os profissionais, principalmente os enfermeiros mais qualificados, não podem aceitar mais não serem ouvidos. Eles precisam assumir “uma série de comportamentos essenciais no trabalho”⁽⁵⁾ e esses comportamentos certamente são influenciados pela liderança.

Em vez de estimular o talento e incentivar as pessoas a liderar e aprender com seus erros e acertos⁽⁵⁾ as empresas, de um modo geral e as de saúde em particular, têm ignorado o potencial de liderança do Enfermeiro e nem sequer oferecem treinamento ou modelos de novos papéis.

Que certezas temos hoje? Somente a de que tudo está mudando muito rápido. Estamos preparados para isto?

“A resposta às incertezas é constituída pela escolha refletida e decisão”⁽¹⁾, pela elaboração de uma estratégia que considere as complexidades e informações mudanças e que possam se modificar em situações imprevisíveis.

O pensamento deve sempre se preparando para enfrentar a incerteza e reconhecer que em todo o risco há uma oportunidade e toda oportunidade envolve um risco. O enfermeiro precisa saber “esperar o inesperado e trabalhar pelo improvável”⁽¹⁾.

Desenvolver o potencial de liderança que deve existir em cada enfermeiro torna-se fundamental no momento atual. A Lei 7.498/86 que regulamenta o exercício da profissão de enfermagem deixa muito claro no Art. 15 que as outras categorias profissionais – técnicos e auxiliares de enfermagem – só podem exercer suas atividades sob supervisão, orientação e direção do Enfermeiro⁽¹⁾. Essa autoridade sobre as outras categorias profissionais outorgada por lei precisa ser transformada em poder conquistado através da liderança e não imposto pelo cargo exercido.

Liderança envolve um processo de aprendizagem, uma construção de comportamentos e habilidades que devem ser buscados pelo enfermeiro através de um contínuo aperfeiçoamento de suas competências. Como todo processo, envolve “uma conexão de atividades, tarefas e ações dinâmicas e ordenadas”⁽⁷⁾ para que a educação para a liderança possa fornecer competências cognitivas, emocionais e interpessoais necessárias para o sucesso do enfermeiro, “despertando a paixão pela aprendizagem constante, ouvido apurado e atento às consequências éticas e morais das suas ações e compreensão do trabalho e organizações humanas”⁽⁸⁾.

Liderança não é um lugar; é um processo⁽⁸⁾ e envolve habilidades e aptidões que são úteis tanto quando a pessoa ocupa cargo de executivo ou quando atua na linha de frente. Porém não se pode ser líder sem se envolver com as mudanças.

Segundo Kouzes apud Hirota⁽⁹⁾, mudança é o próprio trabalho e negócio do líder e tem a ver com a relação entre aqueles que aspiram liderar e aqueles que escolhem seguir seu líder. Embora liderança seja sempre uma aspiração, envolve um conjunto de práticas observáveis e apreensíveis.

Ser capaz de ver uma situação do ponto de vista do outro e dar-se bem com os outros são qualidades importantes num líder. Confiança está no cerne da liderança, embora haja outras características muito admiradas nos líderes: honestidade, visão de futuro, competência, inspiração, coragem, senso de justiça e equidade.

Quando os seguidores se sentem fortes, capazes e eficazes e quando se sentem conectados uns com os outros, é que se pode esperar realizar feitos extraordinários e feitos extraordinários podem ser pequenas coisas e não apenas as grandes transformações que ocorrem nas organizações.

Se as organizações são sistemas de pessoas

e se sua razão de ser é a produção de valor⁽¹⁰⁾, uma organização de saúde não é uma organização prestadora de serviços e sim uma organização de pessoas que prestam serviços. Esta visão faz uma enorme diferença quando se lidera pessoas, pois elas se tornam o principal foco e o lucro, fundamental para a sobrevivência das organizações, surge como uma consequência natural do resultado do trabalho.

Considerações finais

O momento atual, por ser considerado como a Era do Capital Humano, requer um novo pensamento sobre liderança, que deve ser vista como um recurso organizacional e não mais como uma característica individual de uns poucos isolados no alto da pirâmide organizacional⁽⁸⁾.

Por outro lado, a formação do Enfermeiro ainda é tecnicista; ainda nos preocupamos mais com a doença do que com o ser humano que está requerendo os nossos cuidados. Hirota⁽¹⁰⁾ comenta que “temos que migrar do papel de especialistas/tecnicistas, ao qual estamos habituados a atuar, para algo mais sutil, porém essencial: aquele que nos permite desenvolver organizações competitivas através da construção de lideranças consistentes”.

Como líder, o Enfermeiro precisa atrair, manter e desenvolver talentos e manter um clima de alto desempenho. Não há mais espaço para o Enfermeiro acomodado e submisso, conivente com o desrespeito ao cidadão que busca solução para as questões de sua saúde. É necessário contribuir para que a Constituição do nosso país⁽¹¹⁾ seja cumprida, pois ela determina muito claramente que a saúde é um direito de todos (Art. 196).

Isto significa buscar a solução de problemas através de idéias inovadoras e segundo Hamel⁽⁹⁾, o capital imaginativo, empreendedor e o capital de relacionamentos são os novos criadores de

riqueza, que certamente agregarão valor ao trabalho em equipe.

Como a maestria da liderança está no ato de liderar a si próprio, o desenvolvimento da liderança tem a ver com o autodesenvolvimento; aprender é parte essencial do processo de liderança e precisamos lembrar que o jogo da liderança não é para pessoas perfeitas. Portanto, cabe a nós, Enfermeiros, assumirmos a nossa própria liderança e crescermos junto com a nossa equipe de trabalho.

Abstract

This work seeks to take the nurse to think about his professional role in order for him to realize the importance of his continuous development. The learning stands on four elements: learning to be, to do, to live together and to know which are very important for the citizen formation in the globalized world. Nurse needs to learn the meaning of a teamwork to maximize the potential of each professional, to understand the differences and to get the out of the diversity that there inside of each organization. Now a days there is a lack of leaders in several organizations and the health institutions aren't exceptions. Nurse needs to assume the leadership in his job chore, what means to reach a solution of problems through innovative ideas, his imaginative potential to make things happen and his relationship abilities, which are considered the wealth generator that certainly will add value to the organizations.

Keywords: *nursing; nursing leadership; teamwork*

Resumen

Este trabajo tiene como objetivo llevar al enfermero a reflexionar sobre su papel profesional para que perciba la importancia de su perfeccionamiento y actualización continuados. El aprendizaje tiene como pilares cuatro elementos: aprender a ser, a hacer, a

vivir juntos y a conocer, indispensables para la formación del ciudadano en este mundo globalizado. El enfermero precisa aprender a trabajar en equipo, a maximizar el potencial de cada profesional, a comprender las diferencias y extraer lo mejor de la diversidad que existe dentro de cada organización. Actualmente hay gran carencia de líderes en las diversas organizaciones y instituciones de salud no son una excepción. El enfermero precisa asumir el liderazgo en su trabajo diario, lo que significa buscar la solución de problemas a través de ideas innovadoras, de la imaginación, de emprendimiento y de relacionamiento que son considerados los nuevos creadores de riqueza, que seguramente agregarán valor a las organizaciones.

Palabras-Clave: *enfermería; liderazgo en enfermería; trabajo en equipo*

Referência bibliográfica

1. Morin E. Os sete saberes necessários à educação do futuro. São Paulo: Cortez; 2001.
2. Perrenoud P. Construir as competências desde a escola. Porto Alegre: Artmed; 1997.
3. Araújo P. Trabalho em equipe. Funciona? Revista T&D 2001; 9(100): 40-41.
4. Limongi-França, Zaima Gestão da qualidade vida no trabalho. In: Boog G, Boog M. Manual de gestão de pessoas e equipes. São Paulo: Gente; 2002. p. 403-21.
5. Kotter P. Afinal, o que fazem os líderes? Rio de Janeiro: Campus; 2000.
6. Conselho Regional de Enfermagem de São Paulo. Documentos básicos. São Paulo: COREN-SP; 2001. p. 36-41.
7. Daniel LF. Enfermagem: modelos e processos de trabalho. São Paulo: EPU; 1987.
8. Bennis, Spreitzer, Cummings. O futuro da liderança. São Paulo: Futura; 2001.
9. Hirota N. A Liderança de cada um. Revista. T&D 2002; 10(115): 16-8.
10. Garcia S. Novas práticas globais. Revista T&D 2002; 10(115): 24-6.
11. Brasil. Constituição da República Federativa do Brasil. São Paulo: Saraiva; 1996.

Maria Antonia de Andrade Dias

Enfermeira. Especialista em Administração Hospitalar e Didática do Ensino Superior. Mestranda em Hospitalidade pela Universidade Anhembi Morumbi. Primeira-secretária do Conselho Regional de Enfermagem do Estado de São Paulo. Vice-presidente da Sociedade Brasileira de Gerenciamento em Enfermagem - SOBRAGEN. Docente do CUSC e USF.

Recebido em agosto de 2003

Publicado em 20 de outubro de 2003