



# Valores e competência para a liderança

## Módulo 14: Liderança, Gestão e Administração em Enfermagem



# Valores e competência para a liderança

- ✓ Equilíbrio emocional;
- ✓ Autoconfiança;
- ✓ Optimismo, perseverança e capacidade de superação;
- ✓ Capacidade de estabelecer uma comunicação interpessoal positiva;
- ✓ Prestar assessoria e negociar;
- ✓ Capacidade para solucionar necessidades;
- ✓ Pensamento estratégico e sistematizado;
- ✓ Percepção para gerir mudanças;
- ✓ Ética e cuidados com a equipa, utentes e consigo.



# Objectivos de aprendizagem

- Ao final desta sessão os estudantes deverão ser capazes de:
  - ✓ Compreender os valores e a competência para a liderança;
  - ✓ Perceber medidas que ajudam a desenvolver esses valores e competência.





# Introdução

- Definir liderança ou mesmo o perfil de um líder é uma difícil tarefa, mas podemos definir algumas características comuns e necessárias a todos os tipos de líderes.
- É comum considerarmos a liderança como uma virtude de caráter, principalmente por que geralmente esta é relacionada a valores positivos, como: confiança, solidez, sensatez, sobriedade, ética, inspiração, motivação, entre outros.



# Introdução

- Se reunirmos 10 especialistas em liderança e lhes pedir que definam o perfil de um líder, possivelmente teremos 10 pontos de vista distintos.
- Autores afirmam que o líder deve ser inspirador e motivador. Para alguns, o líder precisa conhecer e gerir cada detalhe ou mesmo controlar totalmente o que está sob sua subordinação.
- Há quem acredite em uma abordagem distanciada, delegando atividades aos seus subordinados.
- Há quem afirme que o bom líder não é aquele que mantém tudo em ordem quando está presente, mas sim quando está ausente. De qualquer forma, todos são unânimes em afirmar que um líder nunca pode confundir autoridade com autoritarismo.



# Equilíbrio emocional

- O equilíbrio emocional se reflete em todos os aspectos da vida, mas o que mais podemos perceber é com relação:
  - ✓ À nossa capacidade de estabelecer e manter relacionamentos saudáveis; e
  - ✓ Obtenção do máximo de satisfação com o trabalho.

Refletindo nestes dois aspectos podemos fazer um diagnóstico de como anda nosso equilíbrio emocional.



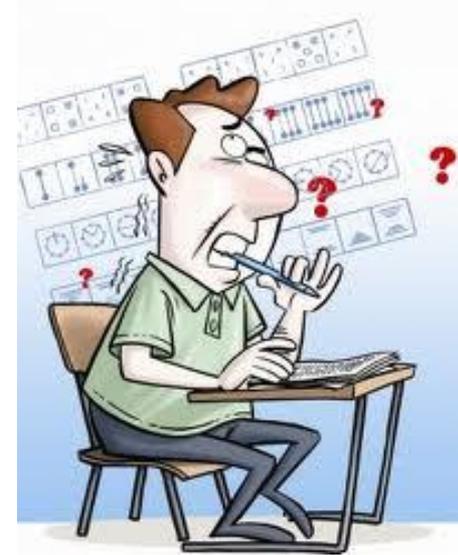
# Equilíbrio emocional

- Existem observações e questionamentos com relação ao que devemos sempre realizar como forma de vigiar o nosso equilíbrio.
- Por exemplo:
  - ✓ De que forma lidamos com nossos sentimentos?
  - ✓ Realmente conseguimos nos colocar no lugar do outro perante situação que exige um posicionamento?
  - ✓ Como está nosso relacionamento interior? Consigo mesmo(a)?



# Equilíbrio emocional

- Outras maneiras de manter essa vigilância sobre o equilíbrio:
  - ✓ Pela escrita: crie um diário e use este meio para extravasar suas emoções. Você perceberá que quando terminar estará mais calmo.
- Procure estabelecer ligações cada vez mais fortes com as pessoas que ama.
- Incentive as pessoas e as encoraje sempre. Você estará neste momento fazendo aos outros o que deseja receber **e isto fará com que você se sinta em equilíbrio.**





# Equilíbrio emocional

- Ame-se, respeite suas necessidades, seus desejos e seus sentimentos.  
Aprenda a se conhecer.  
Aprenda a gostar de si.  
Aprenda a estar em sua companhia.





# Autoconfiança

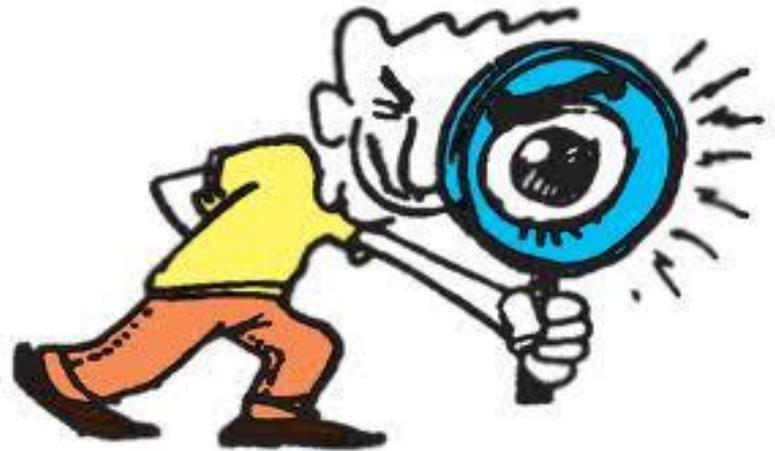
- Quando você sente muita falta da confiança em si mesmo, a auto-estima baixa e as dúvidas a respeito de sua própria capacidade podem causar impacto em todos os aspectos de sua vida, impedindo que você desfrute das coisas boas e atinja seus objetivos.





# Autoconfiança

- A autoconfiança pode ser aprendida.
  - ✓ É como fortalecer um músculo: tudo o que precisamos é de exercícios regularmente.
  - ✓ Técnicas de visualização podem ser um método eficaz para aumentar a auto-estima e ajudar a ganhar confiança.



*vejam os a seguir*



# Autoconfiança

- Ficar em pé, fechar os olhos e imaginar um círculo onde você possa entrar nele, sentir-se poderoso, capaz de fazer coisas arriscadas que não faria normalmente. Assim, você pode se despedir dos pensamentos negativos e da ansiedade, tomar coragem e entrar no "círculo mágico".



- Outros exercícios também ensinam a "sentir" uma plateia e a usar técnicas de respiração e relaxamento para controlar a timidez e o medo.



# Autoconfiança

- Os problemas mais comuns que andam de mãos dadas com a falta de autoconfiança são:
  - ✓ Não se permitir a iniciar conversa com estranhos;
  - ✓ Ansiedade na hora de falar em público, em reuniões ou na frente de um grupo de pessoas;
  - ✓ Colocar-se em situação inferior o tempo inteiro;
  - ✓ Ter muitas dúvidas a respeito da sua capacidade, e dizer "Não consigo" em vez de "Sim, consigo";
  - ✓ Deixar que os outros menosprezem você;
  - ✓ Ser incapaz de dizer "Não".



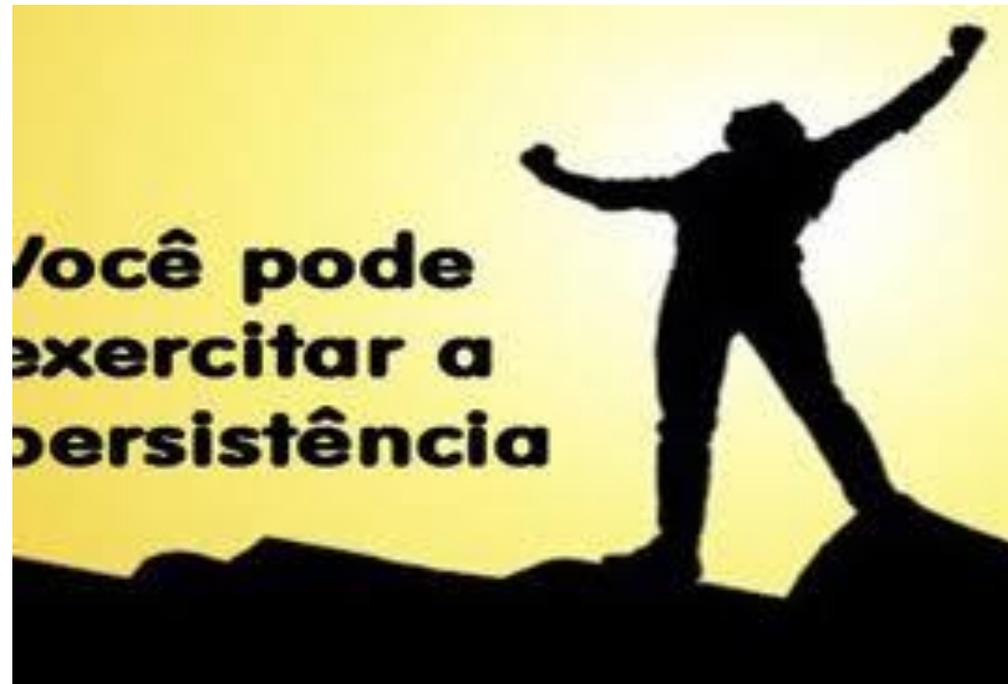
# Optimismo, perseverança e capacidade de superação

- É a disposição para encarar as coisas pelo seu lado positivo e esperar sempre por um desfecho favorável, mesmo em situações difíceis.
- Uma posição pessoal otimista é fortemente vinculada à auto-estima/autoconfiança, ao bem-estar psicológico e à saúde física e mental.
- Estudos relacionam o optimismo com o funcionamento do sistema imunológico e a resistência ao estresse.



# Optimismo, perseverança e capacidade de superação

- A perseverança é a firmeza ou constância em um sentimento, em uma resolução, em um trabalho, apesar das dificuldades e dos incômodos.





# Optimismo, perseverança e capacidade de superação

- Obstáculos a perseverança:
  - ✓ Rotina: romper o automatismo, por insignificante que seja, abre um caminho, liberta o pensamento e tonifica o psiquismo superior. Importa detectar os automatismos que alimentam nossa inércia.
  - ✓ Desânimo: é a falta de vontade, preguiça moral, comodidade.
  - ✓ Medo da mudança: o esforço desacostumado é penoso e por isso dá vida a ideia de se manter como está. Após muitos automatismos guardados no subconsciente, ficamos paralisados e não nos pomos em marcha para o novo.



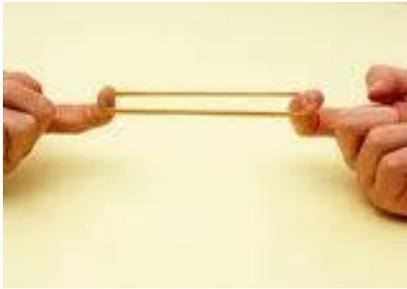
# Optimismo, perseverança e capacidade de superação

- Nos momentos de crise somos testados quanto à capacidade de superação.
- Esses momentos exigem suprimento adicional de energia e uma **mente equilibrada**, pois a fadiga e a desesperança batem fortes.
- Assim, como a força física, a força espiritual pode ser adquirida e ampliada se houver **persistência**. O ser humano se desenvolve na medida em que **enfrenta os problemas** que surgem na vida. Ainda que fracasse, se analisar profundamente as causas, terá condições de extrair lições valiosas para melhorar a própria vida.



# Optimismo, perseverança e capacidade de superação

- Capacidade de superação = resiliência
  - ✓ Conceito que vem da Física. Consiste na capacidade que alguns materiais tem de voltar ao normal depois de submetidos a máxima tensão.



O Livro dos Provérbios ensina que é na hora da pressão, da tensão, que conhecemos a força que temos. **"Se te mostras fraco no dia da angústia, a tua força é pequena." (Pv 24. 10).** É nessas horas que somos esticados como um elástico ou pressionados como uma mola. Se somos fracos rompemos e ficamos deformados. Se somos resilientes, sofremos a tensão e retornamos ao estado original.



# Estabelecer comunicação interpessoal positiva

- **COMUN-IC-AÇÃO** interpessoal
  - ✓ É a ação de tornar algo comum entre pessoas.
- É positiva quando alcança o objetivo, ou seja, a mensagem foi enviada com clareza, houve interesse e disposição entre os envolvidos, todos foram capazes de captar a mensagem.
- No trabalho de enfermagem essa comunicação pode ser estabelecida com a equipa de saúde, com o utente, com seus familiares ou acompanhantes.
- Pode se dar face a face, por meio de um quadro, do processo do utente, de um livro ata, um informe, uma circular e outras formas.



# Estabelecer comunicação interpessoal positiva

- Comunicação face a face com o utente, estar próximo, utilizar linguagem clara e expressões não verbais de interesse, não demonstrar pressa.

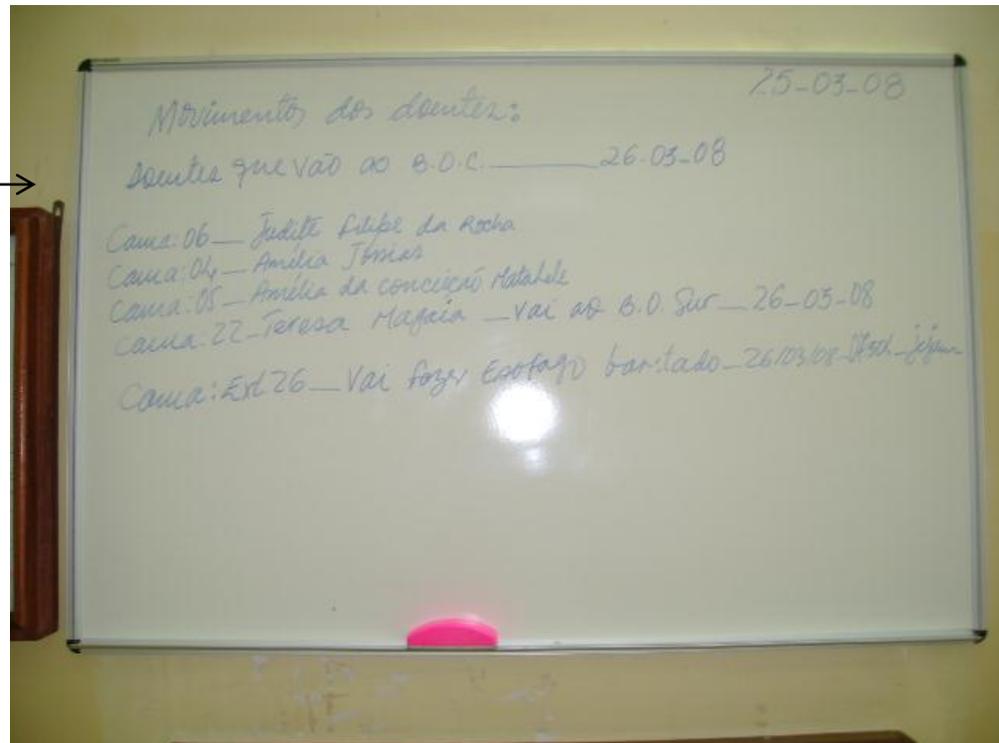


Utente recebe orientação do enfermeiro no pós-operatório (Enfermaria Modelo)



# Outras formas de comunicação positiva no serviço de enfermagem

- Uso de um quadro de registos para procedimentos cotidianos. Por exemplo: utentes que irão para cirurgia ou para exames; utentes que receberam alta

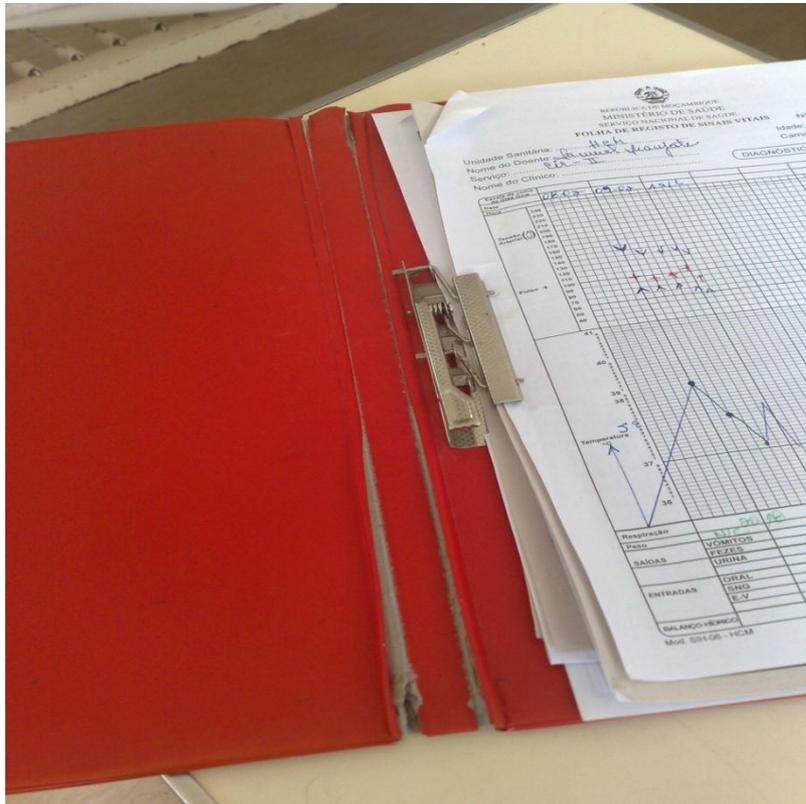


Movimento dos doentes  
(Enfermaria Modelo)



# Outras formas de comunicação positiva no serviço de enfermagem

- Registos completos e legíveis no processo do utente; uso de livro de reclamações e sugestões pelos utentes e familiares.





# Outras formas de comunicação positiva no serviço de enfermagem

- Identificação legível dos produtos, com datas e responsável.



Armário dos medicamentos  
Enfermaria Modelo



Produtos para uso em pensos  
Enfermaria Modelo



# Outras formas de comunicação positiva no serviço de enfermagem

- Plano de mudanças a ser alcançado pela equipa da primeira Enfermaria Modelo; resultados alcançados.

**AVALIAÇÃO DO UTENTE - CIRURGIA II (Mar./jul. 2008; N=37 utentes)**

Figura 1. Distribuição percentual do nível de satisfação dos utentes com relação às explicações oferecidas pelos Médicos sobre o diagnóstico e o tratamento. HCM-Cirurgia II, Mar.-Jul. 2008

Figura 2. Distribuição percentual do nível de satisfação dos utentes com relação ao tratamento dado pela Equipa Geral de Trabalhadores. HCM-Cirurgia II, Mar.-Jul. 2008

Figura 3. Distribuição percentual do nível de satisfação dos utentes com relação ao respeito à sua privacidade. HCM-Cirurgia II, Mar.-Jul. 2008

Figura 4. Distribuição percentual do nível de satisfação dos utentes com relação ao ambiente físico da enfermaria, conforto e alimentação. HCM-Cirurgia II, Mar.-Jul. 2008

**Tabela 1. Distribuição percentual do nível de satisfação dos utentes com relação à Equipa de Enfermagem. HCM-Cirurgia II, Mar.-Jul. 2008**

Aspectos avaliados	%
Responder ao chamado dos utentes Sempre	94,3
Muitas Vezes	5,7
Nunca	—
Atitude ao atender o chamado Agrábil	100
Desagradável	—
Orientar quanto ao tratamento Clara e compreensível	73,5
Confusa e pouco compreensível	23,6
Ausente	2,9
Orientar quanto aos cuidados pós-alta Clara e compreensível	72,7
Confusa e pouco compreensível	21,2
Ausente	,61

**O QUE FOI MUITO BOM**

**O atendimento prestado**  
 "Os enfermeiros são todos simpáticos e carinhosos".  
 "As enfermeiras tratam bem, assim como os servenes e os médicos".  
 "Eles trabalham muito bem, isso significa o desenvolvimento do país".

**O Conforto**  
 "Os quartos todos limpos, as camas bem arrumadas, incluem os lençóis. Conforto maior".  
 "Foi muito bom todo o trabalho prestado por todos, desde o servene até ao médico. Estão no bom caminho".

**O QUE PODERIA MELHORAR**

**Água quente para o banho e mudança no horário do banho**  
 "Não é fácil tomar banho com água fria [...]".  
 "[...] não se acorda muito cedo, pois somos doentes, três da manhã é cedo demais para o banho".  
 "[...] a água do banho deveria ser quente [...] somos acoutados [...] para tomar banho".

**Condições gerais das casas de banho**  
 "[...] prato, colher e copo, pelo que sei, não era pra ser lavado na casa de banho. Pelo que sei casa de banho é para outras fins".  
 "Os chuveiros das casas de banho estão aviziados e lá tem mau cheiro".

**Hospital Contrat Matosinhos**  
 Plano de mudanças para 2009  
 Círculo II

Mediçoes	Responsável	Prazo
1- Recursos humanos Necessidade de 10 atendentes (3 turno) 1 Atendente (14 local) 2( Atendentes) Curaritar férias	Felicitada D'Almeida	13/09/08
2- Preenchimento dos pelos médicos	Felicitada D'Almeida	28/05/2009
3- Risco de acidente ocupacional e com o próprio doente	Ana Ceresa Veiros Manteira	30/06/2009
4- Aquecimento abertura de uma comunicação entre a cozinha e refeitório	Ana Ceresa Veiros Manteira	30/06/2009
5- reparação de bombas de água, casas de banho, portas e janelas	Ana Ceresa Veiros Manteira	30/06/2009
5- Adequação de vestuario para os trabalhadores (Masculino e feminino)	Ana Ceresa Veiros Manteira	30/06/2009
6- Formulário de orientação de alta hospitalar do utente não esta em uso	Juliana Langa Jaime Chaves	Sempre
6- Melhorar as questões relacionadas com PCI	Juliana Langa Cristina Chaves	Sempre
7- Uso de compressas na fixação e troca do mesmo quando for necessário	Adriana Felicitada D'Almeida	30/07/2009
7- Questionário sobre o uso do secador elétrico e sobre a toalha individual	Adriana Felicitada D'Almeida	—
8- Necessidade de espaço mínimo entre as camas	—	—
8- Necessidade de espaço mínimo entre para espaço privado	—	—
9- Uso do álcool glicerinado pelos utentes	—	—
9- Uso do álcool glicerinado pelos utentes	—	—
11- Baratas nas enfermarias	—	—
12- Medicamentos	—	—



# ■ INTERVALO

## AULA 3 (Continuação)





# Prestar assessoria e negociar

- Consiste em apoiar e buscar consenso. É comum ocorrer entre chefe e equipa, enfermeiro e enfermeiro, equipa e utente.
- Pode ser uma actividade pontual ou ocorrer por meio de uma reunião.



Negociação de mudanças  
(Enfermaria Modelo)



# Capacidade para solucionar conflitos ou necessidades

- Percebam que são necessários os vários valores já discutidos: equilíbrio, autoconfiança, persistência, optimismo, negociação.
- Exige:
  - ✓ Conhecimento sobre como o serviço funciona com seus pontos de apoio. Por exemplo: manutenção, fornecimento de materiais, sector de pessoal, hierarquia do serviço e outros;
  - ✓ Argumentos fortes a justificarem a solução daquela necessidade;
  - ✓ Mobilização de pessoas chave.



# Capacidade para solucionar conflitos ou necessidades

- O bom líder logo sabe para quem telefonar, aonde encontrar apoio, para quem solicitar determinados materiais e/ou serviço.



Solução de necessidades durante a realização do primeiro S (Enfermaria Modelo)



# Pensamento estratégico e sistematizado

- Pensamento estratégico é a capacidade de um profissional de raciocinar de forma conectiva, isto é, de enxergar pontos de interação entre fatos, culturas e realidades distintas na relação serviço-mercado ou utente.
- Esse tipo de pensamento pode ser observado no gestor: se mais aberto, de largos horizontes e visão de médio/longo prazo, maior tende a ser sua capacidade de pensar estrategicamente; ou se fechado, inseguro e de raciocínio voltado apenas para o curto prazo, menor é a tendência a esse tipo de elaboração mental.



# Pensamento estratégico e sistematizado

- O estrategista procura alinhar os desafios de hoje com uma perspectiva de futuro, a partir de uma visão sistêmica do serviço.
- A atuação gerencial restrita a tarefas e procedimentos é um modelo administrativo condenado a resultados limitados.



# Pensamento estratégico e sistematizado

- Para desenvolver o pensamento estratégico é preciso conectar teoria e prática, essenciais para o sucesso, pois o dinamismo da vida requer técnica para se alcançar melhores resultados.
- ✓ Teoria é o 1% fundamental para a qualificação dos 99% da prática. A falta da junção entre teoria (técnica) e prática (ação) gera teóricos que não realizam e práticos que cometem erros desnecessários, desperdiçando energia, tempo e capital.



# Pensamento estratégico e sistematizado

- O bom líder auxilia a construção mental do grupo na busca por soluções atuais e possibilidades futuras, uma técnica a ser aprimorada constantemente de modo a fortalecer a autoridade moral proveniente do respeito pautado em ações e não em palavras.
- O pensamento capaz de expandir o pensamento dos outros é o diferencial do líder.
- É justamente o pensar estratégico que leva o administrador a uma gestão mais produtiva e capaz de fazer diferença.



# Pensamento estratégico e sistematizado

- A dificuldade para o surgimento de líderes com visão estratégica reside em dois fatores fundamentais:
  - ✓ Na metodologia de ensino aplicada à formação dos futuros administradores, focada essencialmente em repetir conceitos, ou seja, exercitar mais a memória e menos o raciocínio ou a criação de novas associações de ideias.
  - ✓ Na escassa conscientização e preparação dos novos administradores sobre a natureza relacional da liderança, um atributo fundamentado na coerência e respeito mútuo entre duas ou mais pessoas e não na posição hierárquica.



# Percepção para gerir mudanças

- Em uma organização, as mudanças podem ser impulsionadas por fatores externos, como adesão às novas tecnologias para acompanhar a demanda, ou ainda, por almejar crescimento em relação aos seus concorrentes.





# Percepção para gerir mudanças

- Outros impulsos para mudanças:
  - ✓ Inserção de novos produtos e serviços;
  - ✓ Conquista de novos clientes ou manutenção dos que detém (cada vez mais exigentes);
  - ✓ Inserção de programas de qualidade;
  - ✓ Transformação da imagem organizacional com os públicos os quais se relaciona.



O que podemos imaginar como motivação para esse "vôo" do peixe? Essa mudança?



# Ética e cuidados com a equipa, utentes e consigo

- Ética é o conjunto de regras e preceitos de ordem valorativa e moral de um indivíduo, de um grupo social ou de uma sociedade.
- A ética está ligada aos princípios que motivam, disciplinam, orientam ou mesmo distorcem o comportamento humano, refletindo especialmente a respeito da essência das normas, valores, prescrições e exortações presentes em qualquer realidade social.



# Ética e cuidados com a equipa, utentes e consigo

- Ética no trabalho é uma preocupação constante, e mesmo quando não há um código específico ou uma conduta objetivamente definida a ser seguida no serviço ou profissão, em geral o senso comum é empregado para tentar identificar os comportamentos aceitáveis e os que ferem princípios ou são anti-éticos.



# Ética e cuidados com a equipa, utentes e consigo

- Seja honesto em qualquer situação.
- Nunca faça algo que não possa assumir em público.
- Seja humilde, tolerante e flexível. Muitas ideias aparentemente absurdas podem ser a solução para um problema. Para descobrir isso, é preciso trabalhar em equipa, ouvindo as pessoas e avaliando a situação sem julgamentos precipitados ou baseados em suposições.
- Ser ético significa, muitas vezes, perder dinheiro, status e benefícios.
- Dê crédito a quem merece. Nem sonhe em aceitar elogios pelo trabalho de outra pessoa.



# Ética e cuidados com a equipa, utentes e consigo

- Pontualidade vale ouro. Se você sempre se atrasar, será considerado indigno de confiança e pode perder boas oportunidades de negócio.
- Evite criticar colegas de trabalho ou culpar um subordinado pelas costas. Se tiver de corrigir alguém, faça-o em particular, cara a cara.
- Respeite a privacidade do vizinho. É proibido mexer na mesa, nos pertences e documentos de trabalho dos colegas e do chefe. Também devolva tudo o que pedir emprestado rapidamente e agradeça a gentileza.



# Ética e cuidados com a equipa, utentes e consigo

- Ofereça apoio aos colegas. Se souber que alguém está passando por dificuldades, espere que ele mencione o assunto e ouça-o com atenção.
- Faça o que disse e prometeu. Quebrar promessas é imperdoável.
- Aja de acordo com seus princípios e assuma suas decisões, mesmo que implique ficar contra a maioria. Não seja “Maria vai com as outras”.



# Ética e cuidados com a equipa, utentes e consigo

- A relação de trabalho é mediada pela hierarquia. O subordinado amigo deve ao chefe a mesma deferência que os demais – e o chefe amigo precisa ser cuidadoso para não beneficiar o subordinado que lhe é próximo.
- Caso trabalhe com alguém de quem não gosta, troque cumprimentos, mantenha distância e não comente a antipatia que sente. Isso minimiza os atritos e evita que os outros reparem a incompatibilidade e façam fofocas.



# Ética e cuidados com a equipa, utentes e consigo

- Afaste-se das fofocas e maledicências. Só o fato de prestar atenção nelas já não convém. E aquele que lhe conta a última, pode levar, também, um comentário péssimo sobre você.
- Reconheça os erros, mas não exagere no arrependimento nem na culpa. A fala correta é: “não foi um erro intencional, isso não vai ocorrer de novo e vou remediar o acontecido”.