**VISÃO EMOCIONAL DO LÍDER PARA A GESTÃO EM ENFERMAGEM**

Fabiano Martins Teixeira¹

**RESUMO**

Cada organização de saúde possue visão, missão, cultura, metas, estratégias, instrumentos, problemática e desafios muito específicos. Em função disso cada vez mais as Organizações Hospitalares procuram enfermeiros que tenham determinado perfil de liderança. Portanto, os enfermeiros precisam estar em dia com suas atualizações, competências para exercê-las com excelência. O presente estudo tem como objetivos investigar a percepção de enfermeiros- líderes, sobre a temática da liderança e identificar acerca da relação entre emocional e enfermagem. Foi utilizada uma abordagem qualitativa, com método exploratório, visto que consiste em uma revisão bibliográfica, com base em livros e trabalhos já publicados sobre o assunto. Ao final do estudo podemos concluir que os líderes tem uma visão clara da temática e de sua importância para sua profissão, ou seja, entendem a liderança como um processo de influência de pessoas ou comportamentos ligada a um processo grupal, visando um objetivo a ser atingido. Percebem, também, uma relação estreita entre a liderança e a enfermagem.

**Palavra –Chave:** Liderança ; Enfermagem ; Emocional

**ABSTRACT**Each health organization has the vision, mission, culture, goals, strategies, instruments, issues and very specific challenges. As a result more and more organizations seek hospital nurses who have given leadership profile. Therefore, nurses need to be current with their updates on their abilities to perform them with excellence. This study aims to investigate the perceptions of nurses-leaders on the topic of leadership and identify on the relationship between emotional and nursing. We used a qualitative approach in exploratory method, since it consists of a literature review, based on books and papers published on the subject. At the end of the study we can conclude that the leaders have a clear view of the topic and its importance to their profession, or view leadership as a process of influence of people or behaviors related to a group process, targeting a goal to be achieved. Realize, too, a close relationship between leadership and nursing.

**Keywords:** Leadership; Managenent; Emotional

Ouvir

Ler foneticamente

1. Enfermeiro. Professor do Departamento de Enfermagem da Universidade Regional do Cariri - URCA; Especialista em Didática do Ensino Superior e em Saúde da Família; Mestre em Ciências da Educação.

**INTRODUÇÃO**

Cada organização de saúde possue visão, missão, cultura, metas, estratégias, instrumentos, problemática e desafios muito específicos. Em função disso cada vez mais as Organizações Hospitalares, procuram enfermeiros que tenham determinado perfil de liderança. Portanto, os enfermeiros precisam estar em dia com suas atualizações e competências para exercê-las com excelência.

O enfermeiro independente do cargo por ele assumido, sempre que estiver á frente de uma equipe desenvolverá a função supervisão e, se habilitado, poderá assumir a liderança. Segundo Maxwell (2006), o verdadeiro líder é seguido por prazer e confiança e pode aumentar sua influência pela compreensão dos níveis de liderança.

Hoje, podemos observar nas diversas funções que assumem os enfermeiros respondendo por equipes e também exercendo a liderança, fato este que facilita aos mesmos a supervisão do processo de trabalho nas suas unidades. Então, porque não usar uma liderança agregada a uma Inteligência Emocional? Sim é possível, pois a inteligência emocional tem como características a autoconsciência, autodisciplina, motivação, empatia e também pode ser usada pelo enfermeiro como habilidade social por meio das quais poderá dispor de diferentes abordagens com as equipes. Durante muitos anos, a liderança foi estudada e entendida como um traço de personalidade, isto é, dependendo exclusivamente de características pessoais e inatas do sujeito. Liderança é o processo de conduzir um grupo de pessoas, transformando-o numa equipe que gera resultados. É a habilidade de motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam voluntariamente e com entusiasmo para alcançarem os objetivos da equipe e da organização. È, pois importante que o Líder se relacione com todos os elementos do grupo que lidera.

O comportamento de Liderança engloba diversas funções relacionadas com o estruturar, distribuir funções, orientar, coordenar, controlar, motivar, elogiar, punir, reforçar, etc. Contudo, o fundamental da liderança baseia-se no direcionar o grupo para metas específicas. Apesar de a Liderança ser importante para a superfisão e estreitamente relacionada a ela, liderança e supervisão estão interlacionados.

Para os gestores atuais, são necessárias não só as competências do chefe, mas principalmente as do líder com habilidades e competências que para atingir a excelência no trabalho, faz-se necessário um grande conhecimento em saber administrar sentimentos e não somente possuir o conhecimento técnico, nem mesmo aqueles adquiridos em livros. É conhecer intimamente a nós mesmos, lidar com nossas emoções e nos colocarmos no lugar do outro para pensar e sentir suas necessidades. Inteligência Emocional é um processo de influência, poder e autoridade de um indivíduo que juntamente com outros quatro fatores, autoconsciência, autogestão, consciência social e gestão das relações, consegue competentemente potencializar os esforços de outro indivíduo ou grupo para a realização dos objetivos em determinada situação.

Liderar emocionalmente não é de todo impossível, agora ser carismático, é um processo intrínseco, que junta fatores de personalidade do indivíduo com fatores situacionais e comportamentais.

Dessa forma esse estudo irá mostrar que se pode usar uma inteligência emocional na liderança dentro do cenário da enfermagem. Objetivando mostrar que um líder deve usar não somente da inteligência mecânica, mas também da inteligência emocional para lidar com o dia-a-dia da profissão.

**METODOLOGIA**

Trata-se de um estudo exploratório do tipo bibliográfico, pois de acordo com Theodorson e Theodorson (1970), esta pesquisa é um estudo preliminar em que o maior objetivo é se tornar familiar com o fenômeno que se quer investigar, de maneira que o estudo principal a seguir será planejado com grande entendimento e precisão. O estudo foi realizado através de pesquisas em livros, artigos científicos, sites confiáveis. Essa escolha se deve ao objetivo já mencionado e para conveniência da realização da pesquisa para desenvolvimento do trabalho.

A análise dos dados inicia-se a partir da literatura pertinente ao assunto visão emocional do líder no cenário da gestão em enfermagem.

**DISCURSSÃO DE DADOS**

O cuidar é a essência da Enfermagem, constituindo pilar profissional e foco central das ações gerenciais e assistenciais dos enfermeiros. Com base na importância do cuidar na profissão de enfermagem, estruturam-se as discussões sobre o cuidado e suas dimensões, as quais, de certa forma, abrem espaço para a visibilidade do enfermeiro como líder na prática do cuidar.

Entretanto, a realidade da valorização do enfermeiro como líder por intermédio de sua postura vinculada ao cuidado ainda está em processo de desenvolvimento e aprimoramento. O modelo administrativo que predominou até o final do século XX fundamentava-se na prescrição e normatização de tarefas para o cuidado, as quais eram estritamente racionais e quase isentas

de aproximação empática com o outro, seja esse outro o cliente ou um membro da equipe de enfermagem.

A liderança é uma função gerencial do enfermeiro e depende do seu exercício. Tem como habilidade em cuidar dos seus liderados, motivando-os e convencendo a trabalhar para o bem-estar da equipe, que é o cuidado de si e do cliente. Nesse sentido, a cordialidade, a empatia e o convívio são elementos que permeiam o cumprimento da tarefa de enfermagem e a manutenção de relacionamentos saudáveis na equipe, pois estreitam relações entre os seres humanos e fundamentam o ato de cuidar.

Na liderança em enfermagem, é necessário que o resgate do cuidado seja um constante, visto que ele é o foco central da profissão, fundamentando-a e justificando as ações da equipe de enfermagem. Entretanto, para que o cuidado seja elemento presente nas ações de enfermagem, é preciso que ele esteja inserido inicialmente nas relações entre os próprios profissionais, a fim de que não haja empecilhos para os processos assistenciais. O enfermeiro deve desenvolver constantemente pensamento crítico e manter acesas em sua atuação como líder as motivações do cuidador e a empatia. Em uma situação de liderança comentada por Kim, o dever de um líder de enfermagem é resolver entraves a fim de que os profissionais da equipe de enfermagem possam servir a seus clientes. De acordo com seu raciocínio, a remoção de obstáculos dentro da própria equipe de enfermagem consistiria em uma forma de servir ao cliente.

**1.ESTILOS DE LIDERANÇA**

**1.0.Líder autoritário**: fixa diretrizes sem a participação do grupo, determina as técnicas para a execução das tarefas, é dominador, provocando tensão e frustração no grupo.

**1.1.Líder liberal,** também denominado de laissez faire: não há imposição de regras, não se impõe ao grupo e conseqüentemente não é respeitado, os liderados têm liberdade total para tomar decisões e quem decide sobre a divisão das tarefas e sobre quem trabalha com quem, é o próprio grupo.

**1.2.Líder democrático:** assiste e estimula o debate entre todos os elementos, todos participam nas decisões, e as diretrizes são decididas pelo grupo, havendo, contudo um predomínio (pouco demarcado) da voz do líder.

**1.3.Liderança Paternalista:** O paternalismo é uma atrofia da liderança, onde o líder e sua equipe tem relações interpessoais similares às de pai e filho. A liderança paternalista pode ser confortável para os liderados e evitar conflitos, mas não é o modelo adequado num relacionamento profissional, pois numa relação paternal, o mais importante para o pai é o filho, incondicionalmente. O estilo de liderança depende, similarmente, da equipe que temos em mão, da competência dessa equipe. Uma equipe de pessoas mais jovens, com pouca experiência precisará de mais alguma direção. Se avaliarmos o tamanho do grupo, e se o mesmo for grande terá uma liderança mais autoritária e democrática, enquanto que um grupo médio deverá ter diretrizes mais democráticas e menos autoritárias, já um grupo pequeno poderá ser liderado com mais democracia. Segundo (Fachada, 1998);

“A diferença entre o estilo eficaz e ineficaz não depende unicamente do comportamento do líder, mas da adequação desses comportamentos ao ambiente onde ele desempenha as suas funções”

A liderança pode ter dois tipos de direção. Quando a essência do líder está direcionada para as pessoas, existe nele uma maior sensibilidade ás problemáticas dos outros. Atende às pessoas como seres humanos e não como máquinas de trabalho. Contudo, este estilo de liderança não origina um aumento direto da produtividade, visto o objetivo estar mais orientado para os sujeitos. Quando a essência do líder está mais direcionada para a tarefa, ou para a produção, existe uma preocupação com a realização das atividades, valorizando-se os resultados eos lucros, sempre com o objetivo de desenvolver a organização.

A liderança emocional é justamente a mistura das duas direções, sendo que a percepção principal é que os lucros da organização só serão satisfatórios e até mesmo além das expectativas, se houver também uma preocupação com o ser humano que executa o trabalho, que da tudo de si para o bom desempenho da organização.

**2. ATUAÇÕES INTELIGENTES DO LÍDER FRENTE À EQUIPE**

**2.0. Aprendizagem cooperativa:** mais motivante que a aprendizagem individualista;

**2.1. Tarefas criativas:** aumentam o nível de motivação;

**2.2. O reconhecimento do sucesso por parte do líder:** é bastante motivador;

**2.3. Autonomia no trabalho:** promove a motivação, o sucesso e a auto-estima;

2.4. Evitar à **repreensão pública, o sarcasmo, as comparações** para ridicularizar, as tarefas em demasia, já que são promotores de grande desmotivação;

**2.5. Comunicar a equipe os resultados do trabalho:** funcionam como um poderoso estimulo;

**2.6. Interesse por cada elemento da equipe:** de um modo individual e de um modo mais global, como elemento pertencente do grupo.

**3. COMPETÊNCIAS PESSOAIS DO LÍDER**

Uma Liderança Inteligente deve ter em mente a necessidade de dar feedback dos resultados obtidos a sua equipe, pois como disse Goethe, **“Corrigir ajuda. Encorajar ajuda ainda mais”.** Quando o elogio vem de um superior hierárquico, a satisfação do sujeito e a motivação aumentam e sem dúvida a predisposição para a tarefa também e, por conseqüência, o seu nível de eficácia. O elogio não é somente positivo para quem o recebe também quem o dá experimenta satisfação. Como diz um provérbio chinês:

“fica sempre um pouco de perfume, nas mãos de quem oferece rosas”

Por outro lado a crítica pode ser desagradável, principalmente para quem se esforçou para obter um resultado, mas se a mesma não existir, corre-se o risco do erro acontecer novamente. Sendo assim deve-se tomar cuidado no tipo de crítica a ser realizada.

A crítica **destrutiva** tem o objetivo de menosprezar o outro, utilizando frases do tipo: “Vê-se mesmo que você não percebe nada do assunto, porque se percebesse nunca faria uma coisa destas”. No entanto, a crítica é dotada de outra faceta: **construtiva**. Nesta o líder deve apenas manifestar a discordância em relação à forma como foi realizada a tarefa. O bom líder sabe que o “objetivo essencial da repreensão não é castigar, mas ajudar as pessoas a proceder melhor e a desenvolver a sua autonomia”. Para isto será necessário criticar moderada e delicadamente. Não se deve esquecer que mesmo que seja justa, a crítica deixa sempre um sabor amargo.

**4. COMPETÊNCIAS DO LÍDER EMOCIONAL**

Um líder emocional deve trazer como conduta profissional as seguintes competências: autopercepção, percepção emocional, auto-avaliação precisa, autoconfiança, auto regulação, autocontrole, confiabilidade, adaptabilidade, inovação, motivação, vontade de realização, iniciativa, engajamento, empatia, saber compreender, ter liderança e saber gerenciar conflitos. Um líder pode ser ativo ou passivo, ser assertivo ou agressivo, interessado, dominador ou negligente. Seja ele como for, sabe-se com toda a certeza, que as suas características afetam as relações com os liderados e, conseqüentemente, o desempenho destes nas tarefas. Porém, tão importante quanto às características de liderança, são os modos comportamentais assumidos pelo líder, tais como; **ser justo**, que não significa ser igual para todos, mas sim tratamento igual, em situações semelhantes**, ser honesto**, outra característica muito importante, pois sempre que se criam expectativas no grupo, deve fazer-se tudo para que estas sejam cumpridas, **saber lidar com emoções**, é fundamental saber entusiasmar e incentivar os subordinados, **ser assertivo**, consiste na verbalização honesta daquilo que se sente, sem ser agressivo, **saber elogiar e repreender** há algo importante a (re) salientar, que é dito pela literatura:

“um Líder nunca repreende senão em privado e não perde uma oportunidade de elogiar merecidamente, em publico” (Almeida, 1996).

**Ser auto reflexivo**, saber analisar sucessos e fracassos, bem como as conseqüências, **ter disponibilidade para aprender**,estar receptivo a novas aprendizagens reavaliando convicções sem perder de vista os próprios objetivos e prioridades. O líder deve saber motivar os seus colaboradores**,** através da empatia e confiança na equipe, promovendo um esforço para ouvir os outros, mostrando um interesse genuíno, **transformando os desejos em ações concretas e definidas**. O líder define claramente aquilo que pretende fazer e analisar as capacidades para a concretização, **saber partilhar méritos**, as pessoas precisam saber que são reconhecidas e isso levará ao aumento da coesão do grupo e da motivação para projetos futuros**, não ter medo de competir**, o mundo das organizações é competitivo e, por isso, há de entrar de modo correto nesta competição, sem táticas desleais, sem medo de lutar e levar avante os objetivos, não sofrer da síndrome do “eu”, por vezes o líder utiliza o “eu” para se referir aos sucessos e, o “nós” para os fracassos. O líder deve sempre atentar ao fato de estar trabalhando em equipe, onde ele será mais um a somar e não permitir excesso de confiança, sabendo impor limites. Não ser respeitado significa abdicar das fontes de poder e, consequentemente, deixar de ser líder.

O líder pode influenciar escolhas através da comunicação e, assim, promover os liderados a ser o melhor que possam ser. Mas, antes disso, é necessário que o próprio líder faça suas escolhas no processo de liderar. É preciso que ele dê o primeiro passo. É preciso que ele esteja disposto a servir por meio do cuidado com aqueles que ele lidera.

**CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Assim como o conceito de cuidado tem sido objeto de reflexão, adquirindo definições amplas que envolvem, sobretudo, uma visão para além da epistemologia, a liderança em enfermagem também deve atender às exigências de um mundo em constante processo de desenvolvimento. Para isso, é necessário que antigos paradigmas sejam frequentemente analisados a partir de um olhar sobre a realidade atual da enfermagem. Se a enfermagem defende que o cuidado seja a sua essência, seus valores devem orientar a liderança. Entretanto, a liderança em enfermagem ainda parece ser vista por alguns profissionais como uma função independente, desprendida do foco da enfermagem: o cuidado. Em meio a conceitos antigos sobre o papel de um líder, baseado na liderança pelo poder, o enfermeiro muitas vezes abandona o conceito autêntico de cuidar durante a tarefa de liderar.

A desconsideração do conceito de cuidar durante o processo de liderança para o cuidado pode proporcionar um ambiente de trabalho desfavorável à assistência ao cliente. Com suporte nos achados, percebemos que, assim como a assistência, a liderança, que também consiste em uma ação do enfermeiro, deve fundamentar-se no alicerce da profissão, o cuidado.

Atualmente as exigências são de que o líder em qualquer nível da organização seja um mentor, treinador, conselheiro, aliado, amigo e sempre com foco nos interesses da empresa e nos interesses das pessoas que o cercam. Para se ter sucesso, principalmente no ambiente de trabalho, é preciso escolher o estilo certo para o grupo certo. Hoje as empresas querem líderes estratégicos, assertivos e colaboradores. O líder inteligente emocionalmente tem consciência de seus hábitos e das pressões que sofre no cotidiano, pressões vividas que contarão sempre como aprendizado, por que em tudo devemos tirar grandes ensinamentos, pois não existe investimento mais gratificante do que em si mesmo.

**REFERÊNCIAS**

**ALMEIDA**, F.N. (1995). Psicologia para gestores-Comportamentos de sucesso nas organizações. Lisboa. McGraw-Hill;

**FACHADA**, ODETE (1998). Psicologia das relações interpessoais. Lisboa: Edições Rumo, Ltda.;

**GOLEMAN,** Daniel ET AL, (2002). Os Novos Líderes – a inteligência emocional nas organizações, Lisboa, Gradiva;

**Líderes da enfermagem brasileira sua visão sobre temática da liderança e sua percepção a respeito da relação liderança &enfermagem**; Disponível em:<http://www.scielo.br/pdf/rlae/v9n3/11493.pdf?script=sci_arttex&pid=S010411692001000300003&Ing=PT&nrm=isso>. Acesso em xx/xx/2011.

**Liderança e comunicação no cenário gestão em enfermagem.** Disponível em: <http://www.hu.ufsc.br/enfermagem/lideranca.pdf>. . Acesso em xx/xx/2011.

**Liderança em enfermagem uma visão emocional do líder;** Disponível em: <http://www.artigonal.com/negocios-admin-artigos/lideranca-em-enfermagem-uma-visao-emocional-do-lider-1538384.html>. Acesso em xx/xx/2011.

**MAXWELL**,JONH C. Talento não é tudo: Descubra os 13 princípios para superar os seus talentos e maximizar as suas competências.2º edição Portuguesa.Outubro 2007;

**Reflexão sobre o cuidado como essência da liderança em enfermagem;** Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/ean/v13n1/v13n1a25.pdf. Acesso em xx/xx/2011.

**THEODORSON e THEODORSON**; G. A; THEODORSON, A. G. Amodern Dictionary off Sociology. New York: Crowel, 1970;