

GESTÃO EMOCIONAL DE EQUIPAS EM AMBIENTE HOSPITALAR

EMOTIONAL MANAGEMENT OF TEAMS IN A HOSPITAL ENVIRONMENT

Marco José Barbas Pinto¹

Resumo: O trabalho aborda a importância da gestão emocional e do trabalho em equipa no contexto organizacional do hospital, destacando que a eficácia de uma equipa depende do alinhamento com os objetivos da organização, da colaboração entre diferentes níveis hierárquicos e da motivação dos colaboradores. A liderança desempenha um papel crucial, sendo necessário que o líder seja democrático e envolvido, promovendo um ambiente de suporte e comunicação eficaz. Além disso, o texto enfatiza que a interação entre os membros da equipa gera sinergias que potencializam a criatividade, flexibilidade e produtividade. A teoria de Maslow sobre as necessidades humanas é mencionada, sugerindo que a satisfação das necessidades básicas é fundamental para a motivação e autorrealização dos colaboradores. Por fim, a criação de um espírito de equipa e a orientação para resultados são essenciais para o sucesso organizacional.

¹ Enfermeiro Especialista em Enfermagem Médico-Cirúrgica em doente crítico, na Unidade Local de Saúde do Médio Tejo e é Enfermeiro no Pré-Hospitalar em Ambulância de Suporte Imediato de Vida - Professor Adjunto Convocado de Enfermagem Médico-Cirúrgica da Escola Superior de Saúde de Santarém. Assistente Convocado de Enfermagem Médico-Cirúrgica da Escola Superior de Saúde de Leiria. Pós-Graduado em Gestão de Unidades de Saúde e Supervisão Clínica. Formador de Profissionais de Saúde. Membro do Conselho Regional de Enfermagem da Secção Regional Sul da Ordem dos Enfermeiros para o mandato 2016-2019. Membro do Conselho Fiscal Regional da Secção Regional Sul da Ordem dos Enfermeiros para o mandato 2020-2023. Membro do Conselho Fiscal Regional da Secção Regional Sul da Ordem dos Enfermeiros para o mandato 2024-2027. Detém a competência diferenciada e avançada em Supervisão Clínica, competência diferenciada em Enfermagem Extra-Hospitalar e competência avançada em gestão. Concluiu a Licenciatura em Enfermagem pela Escola Superior de Enfermagem de Portalegre, 2009, seguida da Especialização em Enfermagem Médico-Cirúrgica pela Escola Superior de Saúde de Évora, em 2016, e do Mestrado em Enfermagem de Doente Crítico pela da Escola Superior de Saúde de Leiria, em 2019. Investigador colaborador da UMIS na ESSS, investigador colaborador do Centro de Investigação Clínica e Inovação da Unidade Local de Saúde do Médio Tejo e investigador colaborador no Centro de Investigação em Qualidade de Vida do Instituto Politécnico de Santarém.



Palavras chaves: hospital, gestão, liderança e cultura organizacional

Abstract: The paper addresses the importance of emotional management and teamwork in the organizational context of a hospital, highlighting that the effectiveness of a team depends on alignment with the organization's objectives, collaboration between different hierarchical levels, and employee motivation. Leadership plays a crucial role, and the leader must be democratic and involved, promoting an environment of support and effective communication. In addition, the text emphasizes that interaction between team members generates synergies that enhance creativity, flexibility, and productivity. Maslow's theory of human needs is mentioned, suggesting that satisfying basic needs is fundamental to employee motivation and self-realization. Finally, creating a team spirit and being results-oriented are essential for organizational success.

Keywords: hospital, management, leadership, and organizational cultur

INTRODUÇÃO

A Inteligência Emocional (IE), é um conceito que pode ser definido como a capacidade de perceber, valorizar e expressar as emoções com rigor; de aceder ou gerar sentimentos que facilitem o pensamento; de compreender as emoções e o conhecimento emocional de si próprio e dos outros e de regular as emoções, promovendo o crescimento emocional e intelectual. (Serpa, A. 2022).

A gestão emocional é um processo crucial para os enfermeiros, pois estes lidam diariamente com situações de muita pressão, sofrimento humano e tomadas de decisões complexas.

Esse processo envolve o controlo das próprias emoções de modo a manter uma postura profissional e empática, garantindo uma resposta equilibrada às necessidades dos doentes e restante equipa multiprofissional. Para que essa gestão emocional seja eficaz, os enfermeiros precisam adotar mecanismos que os ajudem a lidar com o stress, evitando o desgaste emocional e físico. Algumas das



estratégias passam por: Autoconsciência emocional, gestão de stress, desenvolvimento de empatia e escuta ativa e reflexão profissional e desenvolvimento contínuo.

A gestão das emoções dos elementos de uma equipa é um grande desafio que se coloca a qualquer líder. A sua capacidade interventiva e construtiva a este nível é um ponto fulcral e decisivo no crescimento e maturidade da sua equipa.

Atualmente, a liderança tem uma preocupação central, no que se refere à satisfação profissional, por esta, ser um dos fatores que se reflete no comportamento humano.

Os enfermeiros são confrontados com desafios emergentes nomeadamente, momentos de desafio e mudança, com avanços tecnológicos constantes, onde se constata o frequente aparecimento de novas patologias complexas e doentes com novas necessidades e mais exigentes, verifica-se assim, a necessidade de otimizar todos os profissionais nos seus recursos e competências para lidar com esta realidade. Um líder emocionalmente inteligente consegue canalizar as emoções da sua equipa para dar resposta a este desafio real que todos nós sentimos no nosso contexto profissional.

Os serviços são dotados de equipas e, no seio destas existem pessoas que se relacionam entre si. A maior ou menor eficácia desse relacionamento depende do poder e habilidade em comunicar entre elas próprias e também com o líder.

Desenvolver competências emocionais, é um desafio colocado hoje aos enfermeiros para conseguirem sobreviver nesta realidade profissional tão desgastante e intensa a que estão sujeitos nos seus contextos laborais, necessitando de atualização e adaptações constantes.

Cabe ao líder acompanhar os seus colaboradores neste percurso, tendo em conta que o trajeto é diferente para cada um, caminhando no sentido de os manter a todos satisfeitos, equilibrados emocionalmente e com sentimento de que sem a sua presença (do profissional) a concretização dos objetivos não é possível. Fazer sentir a todos os elementos sem exceção, como parte integrante da equipa.

O líder tem um papel crucial no suporte e na promoção de estratégias de empoderamento dos profissionais, onde se criam ambientes de confiança para a tomada de decisões. Para que a equipa se sinta com autonomia e satisfeita o líder deve ter uma postura de facilitador, incentivando a parti-



ciação ativa dos seu elementos de equipa, delegando tarefas com clareza permitindo que os mesmos tomem decisões e assumam responsabilidades.

GESTÃO E LIDERANÇA

Gestão é para Teixeira (2005, p.3) “o processo de se conseguir obter resultados (bens ou serviços) com o esforço dos outros.” Terá de existir uma organização onde trabalha um conjunto de várias pessoas que desenvolvem uma atividade para atingir o mesmo objetivo.

A gestão numa empresa/hospital/serviço pretende interpretar os objetivos a que se propôs através do planeamento, organização, direção e controlo de todos os esforços realizados em todas as áreas e níveis da empresa com o intuito de atingir esses mesmos objetivos.

O processo de gestão de qualquer empresa, onde incluímos também os hospitais e neste caso, mais especificamente, uma unidade/serviço tem quatro funções fundamentais, que são:

- Planeamento - processo de determinar antecipadamente o que deve ser feito e como;
- Organização - contempla o estabelecimento de relações formais entre as pessoas e entre estas e os recursos, para atingir os objetivos propostos;
- Direção - processo que determina, afeta ou influencia o comportamento dos outros e envolve as componentes: motivação, liderança e comunicação;
- Controlo - comparação do atual desempenho da organização com standards previamente estabelecidos, apontando as eventuais ações corretivas futuras para caminhar rumo à qualidade.

Em gestão temos a considerar três níveis, que são: o institucional, o intermédio e o operacional.

O nível institucional comporta os profissionais dotados de forte componente estratégica. Refere-se ao Conselho de Administração (CA).



No nível intermédio predomina a componente tática, que se caracteriza pela movimentação de recursos, elaboração de planos e programas específicos. É desempenhado por diretores de serviço.

A nível operacional encontramos os chefes de serviço que são os líderes das suas equipas. Ao líder de um serviço cabe a gestão do mesmo, o pensamento crítico e a correta tomada de decisões. Para atingir os objetivos do seu serviço, o líder não pode descuidar a importância e o relevo que têm os recursos humanos. De acordo com Frederico (1999, p. 105) “... são os mais complexos da organização pelo que requerem particular atenção... a sua gestão exige níveis elevados de cuidado, atenção e especialização.”

No início do século XX, iniciou-se o estudo de liderança sob o ponto de vista científico. Desde então várias teorias têm surgido. As mesmas têm em conta a concetualização de um líder com habilidades e eficiência para se adaptar a um mundo em constante mudança. Deste modo é imperativo que os enfermeiros líderes não procurem apenas o desenvolvimento da liderança, mas também exerçam esforço para se manterem atualizados na sua compreensão e aplicação nos princípios de liderança contemporânea.

O papel do enfermeiro líder, ao nível do seu serviço, é decisivo para a qualidade dos cuidados prestados e para o ambiente tranquilo no seio da sua equipa. Como forma de enfrentar estas responsabilidades e exigências, ele deve conhecer novas dimensões para obter resultados de qualidade. Tem ainda a responsabilidade de garantir uma adequada seleção dos seus colaboradores, a manutenção de uma equipa de enfermagem coesa e de um serviço de alta qualidade investindo na motivação e formação da sua equipa.

Não é o título por si só que faz o líder. O comportamento da pessoa é que determina se ela ocupa ou não uma posição de liderança. Para funcionarem bem e com o seu máximo de potencial, os líderes devem estar bem integrados na realidade do serviço que lideram.

Devido às rápidas e drásticas mudanças que se têm verificado ao nível da enfermagem e dos serviços de saúde, é cada vez mais importante que os enfermeiros desenvolvam as suas competências nas funções de liderança.



Todo e qualquer líder deve procurar no desempenho da sua atividade:

- Assegurar que os trabalhos dos seus colaboradores estão alinhados nos objetivos definidos pela organização;
- Trabalhar em colaboração com os níveis hierárquicos superiores e inferiores, otimizando os esforços de todos;
- Motivar os seus colaboradores, disponibilizando conhecimentos, competências e recursos necessários;
- Centralizar na sua competência e personalidade a base do seu poder;
- Utilizar os dados dos processos nos quais está envolvido, para perceber a sua variabilidade e atuar antes das ocorrências;
- Orientar o seu comportamento, tendo como base a ética, a sinceridade e a transparência.

Relativamente aos estilos de liderança, de acordo com a bibliografia existente nesta área identifica-se: o autocrático, o participativo, o democrático e o laissez-faire.

O líder autocrático - aquele que comunica aos seus subordinados o que é que eles têm de fazer. Espera ser obedecido sem problemas.

O líder participativo - aquele que envolve os subordinados na tomada de decisões, mas retém a autoridade final, ou seja, a última palavra é sempre dele.

O líder democrático - tenta fazer o que a maioria dos subordinados deseja. Muitos dos que adotam este tipo de liderança dizem que se devem aos altos índices de produtividade que alcançam.

No estilo de laissez-faire - o líder não está envolvido no trabalho do grupo, deixa à consideração dos subordinados as suas decisões. É um tipo de liderança dificilmente aceitável, a não ser em casos excecionais em que os elementos envolvidos no grupo/equipa estejam bem motivados.

O líder deve ter sempre presente que as pessoas ou os recursos humanos são dotadas de capacidades, conhecimentos, trabalho, comunicabilidade, ... e de características de personalidade,



expetativas, objetivos pessoais, histórias particulares, ... que explicam o comportamento humano nas organizações. (Goleman 2002)

A liderança na dimensão humana de que se fala tanto, atualmente, é a parte da organização que se preocupa com as pessoas. Goleman (2002, p.23) diz que “Os grandes líderes nos emocionam.” Ele afirma que um bom líder inspira o que de melhor têm os seus colaboradores e preocupa-se com estes e com a gestão e orientação das suas emoções.

Nas suas atividades os líderes têm de criar estratégias para mobilizar as equipas para a ação. O sucesso do que fazem depende da forma como o fazem. Se falharem na tarefa fundamental que é a de encaminharem as emoções na direção certa, nada do que fizeram funcionará bem.

Inserido nesta realidade atual, e tendo como preocupação as emoções dos seus colaboradores, deve ter conhecimentos sobre prevenção e atuação em fenómenos como o mobbing e o presenteísmo que têm graves repercussões ao nível do desempenho profissional.

Ao ter discernimento para entender as capacidades individuais de cada elemento da sua equipa, o líder previne fenómenos de presenteísmo que podem estar associados a fenómenos mais discretos, mas carregados de maior violência como seja o mobbing.

O presenteísmo refere-se ao fenómeno em que o profissional está presente no local de trabalho, mas não consegue ser produtivo, devido a fatores como: falta de motivação, dores de cabeça, irritação, cansaço, ansiedade, angústia, depressão, insónias, alterações gastrointestinais. Inicialmente estes sintomas passam despercebidos, mas com o passar do tempo começam a ser notados e a fazer parte do dia-a-dia da pessoa. Esta passa a andar, constantemente, em stress, desconcentrada e desanimada. Este fenómeno pode causar maior queda na produtividade que o absentismo. Se por um lado o trabalhador se sente coagido a comparecer no seu local de trabalho por temer represálias, por outro não consegue ser produtivo, porque não se sente bem.

Mobbing é um fenómeno relativamente recente, surgiu na Suécia, a partir da década de 80, por iniciativa de um grupo de estudiosos liderados pelo psicólogo Heinz Leymann. Em 1984 surge a primeira publicação científica sobre esta temática.



Mobbing pode ser definido como um qualquer comportamento abusivo, traduzido em palavras, atos, ou qualquer outra forma de comunicação individual, que poderão afetar negativamente a dignidade física/mental ou a integridade de uma pessoa, a realização de atividades no contexto de uma função ou um determinado ambiente de trabalho.

João, A. (2023) define o mobbing como sendo, "... complexa prática vexatória ou persecutória ou de violência psicológica, posta em prática deliberada e repetidamente por um empregador ou por superiores hierárquicos directos... com o objectivo de lhe provocar um estado de profundo mal-estar, isolamento e terror psicológico adequado a causar um dano notável no seu equilíbrio psico-físico."

A pessoa que sofre este fenómeno é agredida intencionalmente pelo chamado agressor ou mobber que assume um comportamento estratégico adequado à sua destruição psicológica, social e profissional. O mobber é habitualmente uma pessoa com carácter conflituoso e, o mobizado é uma pessoa identificada como tendo falta de confiança em si próprio, com sentido de desorientação no trabalho, mal-adaptado ao local de trabalho e que mesmo sem culpa de algum erro, o assume como seu convencendo-se disso mesmo. (João, A., 2023)

O mobbing atinge o seu pico de gravidade quando a vida da vítima está destabilizada sob os pontos de vista familiar, afetivo e social, como consequência do desequilíbrio existente no campo profissional.

Como já foi referido outra das características importantes do líder é a capacidade de estimular a motivação dos elementos da equipa. Chiavenato (1989, p.99) "A motivação constitui um importante campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano."

As pessoas são diferentes no que diz respeito à motivação. As necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento. Os valores sociais tal como as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes. Aliás as necessidades, os valores sociais e as capacidades variam no mesmo indivíduo ao longo do tempo.

A satisfação de algumas necessidades é temporal e passageira, ou seja, a motivação humana é cíclica e orientada pelas necessidades. O comportamento é resultado de um processo de resolução



de problemas e da satisfação de necessidades à medida que elas vão surgindo.

Maslow foi um dos teóricos, que se dedicou ao estudo das motivações humanas como forma de facilitar a compreensão de comportamentos. Construiu uma pirâmide, à qual chamou pirâmide das necessidades. Nela hierarquizou as necessidades escalonadas em primárias e secundárias. Como necessidades primárias identificou as necessidades fisiológicas e de segurança e como necessidades secundárias considerou as necessidades sociais, de autoestima e de autorrealização.

Na sua teoria Maslow defende que cada necessidade tem de ser pelo menos parcialmente satisfeita para a pessoa ter vontade de satisfazer uma necessidade do nível imediatamente acima, cada vez que conseguir ultrapassar um degrau, passará a ser motivado pelo tipo de necessidade correspondente ao degrau imediatamente superior.

Muito recentemente se começou a falar de necessidades espirituais dos colaboradores dentro das organizações, que não são mais que o vértice da pirâmide das necessidades referida anteriormente. Podendo parecer utópico esta preocupação faz sentido em muitas empresas, sobretudo as mais vanguardistas, porque os líderes perceberam que as pessoas não são apenas mão-de-obra, mas gente com sentimentos e emoções como eles. Um colaborador emocionalmente equilibrado e satisfeito é mais produtivo.



Figural- Pirâmide de Maslow



Fonte: http://1.bp.blogspot.com/_RvCkXIxBk/RdDSshnq8KwI/AAAAAAAAA8/peEMCEYFc3I/s320/pir%C3%A2mide%2Bde%2Bmaslow.gif.

EMOÇÕES E SENTIMENTOS

Segundo Damásio (2004) as emoções precedem os sentimentos, porque na evolução histórica da humanidade as emoções foram construídas a partir de reações simples que tinham o objetivo principal de assegurar a sobrevivência e que foram sendo adotados através dos tempos. Cada reação é construída a partir de pedaços de outras mais simples. Todas têm como objetivo a sobrevivência e o bem-estar. Assim as emoções não são mais que um meio natural de avaliar o ambiente que nos rodeia e reagir de forma adaptativa.



Para Damásio (2004, p.33) “emoções são ações ou movimentos, que se manifestam no rosto, na voz ou em comportamentos específicos”, sendo como tal visíveis aos olhos dos outros. Como exemplos básicos de emoções temos: o medo, a vergonha, a tristeza e a felicidade. É esta particularidade da visibilidade, que os distingue dos sentimentos.

Keltner, D. (2019), “sentimentos são constituídos por imagens mentais elaboradas ao nível do cérebro e como tal invisíveis aos olhos.”

As emoções são fenómenos insólitos e por vezes desconcertantes, porque são raros e temporários e ao mesmo tempo têm carácter explosivo, que parece ligado às circunstâncias excepcionais que os desencadeiam. Com efeito as emoções irrompem bruscamente e extinguem-se bastante depressa sem deixar rasto.

As emoções acompanham uma grande quantidade de manifestações viscerais que são sentidas como perturbações ou anomalias fisiológicas. Todas as funções neurofisiológicas tais como: a circulação, a respiração, a digestão e as secreções, podem ser perturbadas por fenómenos de retardamento ou aceleração, de contração ou de relaxamento.

Tomar consciência dos nossos sentimentos e emoções ajuda a compreender mais facilmente o dos outros. Empatia significa partilhar a posição, a visão e a emoção de outro ser humano.

COMUNICAÇÃO

A comunicação é a base de toda e qualquer relação, seja ela pessoal, familiar ou laboral, é ainda através dela que se estabelece uma ligação que desencadeia um relacionamento.

O valor de possuir aptidões de comunicação eficazes no local de trabalho, é incalculável. Palavras erradas, gestos mal calculados ou significados mal interpretados podem conduzir a resultados insatisfatórios, ou mesmo desastrosos a nível comunicacional.

Para Teixeira (2005, p.184) “Comunicação é o processo de transferência de informações, ideias, conhecimentos ou sentimentos entre as pessoas.”



Para Frederico (1999, p.32) a comunicação “É um processo complexo de interação simbólica, essencial e imprescindível ao relacionamento humano, que compreende a emissão e recepção de mensagens codificadas, integra um sinal, que é o estímulo e que tem significado através de mensagens que fornecem informações.”

Na sua gênese implica a existência de emissor, recetor e canal de transmissão que comporta a mensagem do emissor – líder para os recetores – equipa.

A capacidade de comunicar com as pessoas é em grande parte uma forma de sucesso para o líder. A comunicação fornece os meios através dos quais os membros da equipa podem ser induzidos a implementar as ações planeadas e a fazê-lo motivados e com entusiasmo.

A comunicação e informação eficazes contribuem para o envolvimento total, porque permitem gerar e manter o entusiasmo de todos na organização, pela compreensão da razão de ser das ações e dos objetivos a atingir.

A utilização de equipas de trabalho é hoje um importante instrumento de gestão, indispensável para promover a motivação, a criatividade e a melhoria da qualidade.

O trabalho em equipa é decisivo para obter elevados níveis de produtividade, flexibilidade, criatividade e rapidez de resposta que o contexto da organização exige.

Em termos organizacionais uma equipa é um conjunto de pessoas que interagem desempenhando diferentes papéis, possuem atitudes, valores e perceções semelhantes e que visam a concretização de objetivos comuns.

Uma equipa não é igual ao somatório dos indivíduos que a compõem. No interior de um grupo existem sinergias provocadas pela interação, interdependência e interestimulação dos seus membros.

Segundo Oliveira (1998, p.22) quando os profissionais se reúnem em equipas de trabalho podem beneficiar de inúmeras vantagens:

- “Partilhar conhecimentos e experiências;
- Ultrapassar as barreiras funcionais e hierárquicas;



- Minimizar o sentimento de insegurança face à mudança;
- Resolver problemas complexos;
- Avançar mais rápido do quando a trabalhar isoladamente.”

Ela defende ainda (1998, p.23) que a eficácia de qualquer equipa depende:

- Do conhecimento da sua missão e objetivos;
- Da criação de uma organização de suporte;
- Da correta orientação para os resultados;
- Da ideia que errar é humano, embora dentro de certos limites;
- Da criação de espírito de equipa;
- Da tomada de decisões consensuais;
- Da autoavaliação da sua eficácia.

Quando se constitui uma equipa, os seus membros procuram de início, identificar os comportamentos e atitudes que são aceites ou rejeitados pelos outros. Cada membro procura, através de tentativa e erro, clarificar o seu posicionamento na equipa o qual é determinado necessariamente pelos posicionamentos que os outros elementos vão assumindo.

Quando um novo membro integra uma equipa já constituída, esta deixa de existir para se tornar numa outra equipa, com novas regras e valores.

Este processo exige um elevado grau de responsabilização de todos e em particular do líder, a quem compete representar e fazer observar as normas e valores do grupo.

A atuação do líder veicula os valores e normas aceites na equipa de trabalho. Funcionar em grupo nem sempre é fácil e pacífico. Por vezes surgem conflitos que urge enfrentar e resolver.

É muito importante a valorização do trabalho em equipa para o sucesso de uma organização, porque ela depende não só dos indivíduos que a constituem, mas também da forma como interagem.



A MUDANÇA NO PROCESSO DE LIDERANÇA

Mudança é todo o processo onde ocorre alterações em relação a determinada situação, tornando-a diferente. Corresponde a uma transformação originando alterações de hábitos e costumes. É necessária para o crescimento organizacional e/ou pessoal, mesmo que seja planeada pode produzir ansiedade e receio aos que a ela estão associados. As mudanças nas organizações de saúde originam transformações que têm por finalidade prestar assistência à comunidade, elevando o nível de qualidade. Porque é inevitável, devemos estar preparados não só para a aceitar, como para participar no seu processo, adotando assim uma posição proactiva em vez de reativa.

Falar em mudança, é nos dias de hoje um termo banal quando nos referimos às organizações em geral. Isto, uma vez que elas estão submetidas a um conjunto de pressões que conduzem à necessidade de introduzir alterações mais ou menos profundas no seu funcionamento. Estas pressões provêm das mudanças que se têm verificado ao nível das tecnologias, do funcionamento da economia e dos valores socioculturais, assim como, das mudanças que têm ocorrido ao nível das necessidades, expectativas e padrões de exigência dos seus próprios clientes. Um processo de mudança, não pode ser brusco e repentino, mas contínuo e com resultados duradouros. Para isso, deverá assentar numa estratégia organizacional aceite e interiorizada por todos os seus profissionais.

Os líderes emocionalmente inteligentes assumem a responsabilidade pela mudança, participam e apoiam positivamente ideias de melhoria, oferecendo soluções inovadoras para ultrapassar os obstáculos que vão surgindo, contribuindo para reforçar a cultura de aprendizagem e de crescimento organizacional.

Para (Lewin in Andrews, 1994, p.9), a teoria da mudança assenta em três fases: descongelamento, movimentação e recongelamento.

- Descongelamento – existe a motivação para impor a mudança. Foi identificado um problema e seleccionada solução adequada;



- Movimentação – procura-se o apoio dos que serão afetados pela mudança;
- Recongelamento – as mudanças são implementadas e a situação estabilizada. É uma fase determinante para uma mudança duradoura.

Uma vez que vivemos numa época de incertezas, é importante sabermos agir de forma cada vez mais rápida aos desafios da mudança. Para isso é necessário reformularmos a nossa perspectiva sobre a função de chefia e incentivarmos uma nova prática de liderança a todos os níveis. Também segundo (Lewin in Andrews, 1994, p.9) neste processo de mudança existem forças impulsionadoras, (que facilitam) e forças resistentes, (que impedem o processo), sendo de extrema importância identificá-las de modo a poderem atuar como agentes de mudança, que (Broome in Andrews, 1994, p.9)) definiu como:

”Alguém que identifica as grandes áreas problemáticas e as oportunidades de mudança, grande prontidão e compromisso, constrói um sistema renovado através da criação de um clima de mudança e estabelece a capacidade interna de manter os esforços que conduziram à mudança, de modo a avaliá-la e melhorá-la.”

Os enfermeiros devem estar preparados para serem agentes de mudança nas organizações de saúde e precisam de mudar a sua prática, ou seja, devem saber lidar com a mudança entendendo o seu significado e participando no seu processo.

De acordo com a ideia de Goleman (2007, p. 273) as competências de um líder emocionalmente inteligente, com capacidade de mudança no contexto atual devem ser as que passamos a enumerar:

- Ao nível da autoconsciência deve promover o seu desenvolvimento interior, ao nível da sua autoconsciência emocional, autoavaliação e autoconfiança;



- No âmbito da autogestão pretende-se que desenvolva o seu autodomínio, a transparência, a capacidade de adaptação, a capacidade de realização, de iniciativa e o otimismo;
- No nível da consciência social não pode descurar a empatia, consciência organizacional, espírito de serviço;
- Por fim, no âmbito da gestão das relações os líderes devem dar relevância a uma liderança inspiradora, ter capacidade de influência, capacidade para desenvolver os outros, ser catalisador de mudança, eficiente na gestão de conflitos e espírito de colaboração e de equipa.

A utilização de equipas de trabalho é hoje um importante instrumento de gestão, indispensável para promover a motivação, a criatividade, a melhoria da qualidade e a rapidez de resposta. Assim saber gerir uma equipa de trabalho é decisivo para se obterem níveis elevados de produtividade, flexibilidade, criatividade e rapidez de resposta que o contexto da organização exige. Todo e qualquer processo de mudança está diretamente relacionado com o comportamento dos indivíduos, havendo influências mútuas. “As pessoas comportam-se de acordo com as expectativas dos outros que lhe são significativos.” citado por Charon, (1979); Stryker e Statham, (1985) e referido por Basto (1998, p.96).

Os líderes adotam estratégias diferentes para implementarem a mudança, no entanto devem escolher a mais adequada de acordo com os objetivos a atingir. Ter em conta que a estratégia deve ser aceitável pelos indivíduos nela envolvidos e estes devem estar dispostos a aceitar a mudança.

Existem várias estratégias de mudança. (Chin e Benne in Andrews, 1994, p.10) salientam três: empírico - racional, poder coercivo e normativa – reeducativa. Cada uma delas baseia – se em diferentes princípios sobre as motivações das pessoas em relação à mudança:

- Empírico racional - utilização de incentivos e recompensas para implementação da mudança;
- Poder coercivo - está associado à gestão e liderança dos que têm poder, regime autoritário. É um método top-down, adotado por muitos enfermeiros gestores. A mudança é



imposta através de ameaças e implementada com objetivo de obediência ao poder;

- Normativa reeducativa - o agente de mudança adota uma abordagem democrática, delegando responsabilidades, encorajando a participação, existe abertura e acesso à informação disponível de modo que possam tomar decisões. Esta estratégia é demorada, mas eficaz uma vez que o seu objetivo é alterar atitudes e crenças.

Habitualmente as mudanças são dinâmicas, exigem motivação e empenho por parte de todos os elementos, no entanto torna-se imprescindível que a própria organização/serviço, reconheça/valorize/incentive e dê igual oportunidade de condições de trabalho a todas as pessoas, de modo a garantir que essas mudanças sejam eficientes. Também não se podem menosprezar o espírito de equipa, o relacionamento interpessoal, a entreajuda, a coesão e o padrão de comunicação nos elementos como princípios subjacentes à inovação. Nem todos os enfermeiros gestores possuem capacidades de liderança, que pode ser resultado de um ambiente em mudança ou falta de preparação para os papéis que assumem. A formação dos enfermeiros deve ter por base a preparação de líderes de modo a encararem a mudança como parte integrante do seu papel.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de emoções e a capacidade interventiva e construtiva são um grande desafio colocado atualmente a qualquer líder e com poder decisivo na construção e maturidade da equipa.

A maior ou menor eficácia desse relacionamento depende do poder e habilidade de comunicação entre a equipa e o líder.

Desenvolver competências emocionais é um grande desafio colocado hoje aos enfermeiros e aos líderes nos seus contextos laborais, sendo necessárias atualizações e adaptações constantes.

Cabe ao líder acompanhar os seus profissionais, tendo em conta que o trajeto é diferente para cada um, no sentido de os manter satisfeitos, empenhados e equilibrados emocionalmente.



A relação entre a equipe multidisciplinar em meio hospitalar também é muito importante. O doente é o mais importante, é necessário que a emoção esteja definida e controlada, nomeadamente em determinados serviços como Urgência, Bloco e Cuidados intensivos, onde se vivem muitos sentimentos, muitas alterações de estado de espírito, muitos conflitos. Nesse caso é necessário haver um líder presente, democrático e envolvido no meio dos profissionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Rui – Já ouviu falar em mobbing? [Em linha]. [Consult. 28 Nov. 2009] Disponível em WWW:<URL:<http://www.janelanaweb.com/reinv/rui-alves4.html>.

ANDREWS, M. – Implementação da mudança: a importância da liderança da enfermagem. Nursing. Lisboa. ISSN 0871-6196. N°83 (1994), p.9-11.

BASTO, Marta Lima – Da intenção de mudar à mudança. Lisboa: Rei dos Livros, 1998. 183p.

CAEIRO, L.; PAGE - Programa Avançado de Gestão para Executivos. Gestão de Recursos Humanos UCP/MITSUBISHI. 1999. Universidade Católica Portuguesa. 206p.

CARVALHO, Messias – Assédio moral / mobbing [Em linha]. (2006). [Consult. 28 Nov. 2009]. Disponível em WWW:<URL:<http://www.ctoc.pt/downloads/files/1155034857-40a49.pdf>.

CHIAVENATO, Idalberto – Recursos Humanos na Empresa: Pessoas, organizações, sistemas. São Paulo: Atlas. 1989. 207p. ISBN 85-224-0425-9.

FREDERICO, Manuela; LEITÃO, M^a dos Anjos – Princípios de Administração para Enfermeiros. Coimbra: Formasau – Formação e Saúde Lda., 1999. 193p. ISBN 972-8485-11-5.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie – Os Novos Líderes: A Inteligência Emocional nas Organizações. 3^a ed. Lisboa: Gradiva – Publicações Lda. 2007. 307p. ISBN 978-972-662-864-4.



JESUÍNO, Jorge Correia – Processos de Liderança – 2ª ed. Lisboa: Livros Horizonte, Lda. 1996. 375p. ISBN 972-24-0990-1.

JOÃO, A. L., Vicente, C., & Portelada, A. (2023). Impacto e prevalência do assédio no trabalho no contexto de enfermagem em Portugal. *Revista De Enfermagem Referência*, 6(2), 1–8. <https://doi.org/10.12707/RVI22059>

KELTNER, D., Sauter, D., Tracy, J. et al. Expressão emocional: avanços na teoria básica da emoção. *J Nonverbal Behav* 43, 133–160 (2019). <https://doi.org/10.1007/s10919-019-00293-3>

MARQUIS, I. Bessie; HUSTON, Carol J. – Administração e Liderança em Enfermagem: teoria e aplicação. 2ª ed. Porto Alegre: Artemed, 1999. 557p. ISBN 85-7307-496-5.

MEZOMO, João Catarin – Gestão de Qualidade na Saúde: Princípios Básicos. Brasil: Editora Manole Lda. 2001. 301p. ISBN 85-204-1263-7.

MIGUEL, António; ROCHA, Ana; ROHRICH, Oliver – Gestão Emocional de Equipas em Ambiente de Projecto. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas Lda. 2008. 270p. ISBN 978-972-722-218-6.

OLIVEIRA, Isabel Bento – Melhoria Contínua nas Organizações de Prestação de Cuidados de Saúde. Lisboa: Centro de Estudos de Management, 1998. 65p.

PARREIRA, Pedro - Organizações. Coimbra: Formasau. 2005.335p. ISBN972-8485-46-8.

Pirâmide de Maslow. [Em linha]. [Consult. 3 Dez. 2009]. Disponível em WWW:<URL:http://1.bp.blogspot.com/_RvCkXIxBk/RdDSHnq8KwI/AAAAAAAAAA8/peEMCEYFc3I/s320/pir%C3%A2mide%2Bde%2Bmaslow.gif

SALE, Diane – Garantia de Qualidade nos Cuidados de Saúde: para os profissionais da equipa de saúde. Lisboa: Principia, 1998. 158p. ISBN 972-97457-6-5.

SERPA, A. (2022). A influência da inteligência emocional e da resiliência no desempenho escolar dos estudantes universitários. Dissertação Mestrado. ISEG. Lisboa.

STONER, James A. F. – Administração. 2ª ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil Lda. 1985.



464p.

TEIXEIRA, Sebastião – Gestão das Organizações, 2ª ed. Aravaca – Madrid: McGraw Hill. 2005.

314p. ISBN84-481-4617-4

