

LIDERANÇA PARA A MUDANÇA

Um programa de aprendizagem activa para o desenvolvimento dos enfermeiros como líderes e gestores efectivos num ambiente de saúde em mudança constante.





O programa de Liderança Para a Mudança teve o apoio financeiro de muitas organizações. Os principais patrocinadores incluem:

Fundação W.K. Kellogg;
Organização Mundial de Saúde (OMS);
Governo da Nova Zelândia;
Escola de Enfermagem do Leste, Centro e Sul de África (ECSACON);
Secretariado da Comunidade Regional de Saúde da Commonwealth;
Agência dos EUA para o Desenvolvimento Internacional:
Serviços de Desenvolvimento Económico para o Leste e Sul da Ásia (USAID - REDSO/ESA), escritório de Nairobi;
Associação de Enfermeiros de Singapura;
Ministérios da Saúde do Bangladesh, Myanmar, Emiratos Árabes Unidos e Nepal em parceria com a OMS;
Conselho Internacional de Enfermeiros (ICN).

Muitos governos nacionais, utilizando organizações e outras entidades no interior dos países, auxiliaram com o patrocínio local.

O que é o programa Liderança Para a Mudança (LPM)?

O Liderança para a Mudança é um programa de aprendizagem activa para o desenvolvimento dos enfermeiros como líderes e gestores efectivos num ambiente de saúde em mudança constante.

O desenvolvimento da liderança e gestão de sucesso é mais do que a aquisição de novos conhecimentos – envolve o desenvolvimento de atitudes, aptidões e comportamentos que diferenciam os líderes e gestores efectivos. Este programa de elevado sucesso, de “aprender fazendo”, é implementado ao longo do tempo – geralmente dois anos – para permitir o desenvolvimento da liderança através de uma experiência prática.



O LPM centra-se em melhorar a efectividade nas seguintes áreas:

- Desenvolvimento de políticas e planeamento para a saúde
- Liderança e gestão nos serviços de enfermagem e de saúde
- Desenvolvimento de serviços de enfermagem efectivos em termos de custos
- Preparação dos futuros gestores e líderes, enfermeiros e não enfermeiros
- Sustentabilidade do desenvolvimento
- Contribuição para as equipas mais alargadas de saúde e de gestão
- Influência sobre as alterações dos currículos
- Estabelecimento de contactos a nível nacional, regional e internacional

O LPM tem cinco componentes interrelacionadas no programa: *workshops*, Plano de Desenvolvimento Individual, projectos de equipa, actividades de aprendizagem estruturada entre os *workshops* e a orientação. Esta metodologia básica mostrou ser efectiva em todos os ambientes e permanece igual, mesmo quando o conteúdo e estrutura do programa são adaptados para ir de encontro às necessidades de diversos países.

Preparar os líderes de hoje e de amanhã

O programa de Liderança para a Mudança desenvolve os líderes de hoje e prepara os de amanhã. Equipa os enfermeiros com os conhecimentos, estratégias e pontos fortes de que estes necessitam para liderar num ambiente de saúde dinâmico.

O programa é igualmente aplicável a outros prestadores de cuidados de saúde e àqueles que se encontram na gestão em geral. Pessoas que não são enfermeiros já têm sido envolvidas no programa, como participantes, como orientadores e como referência para os projectos de equipa dos participantes. Estas pessoas dão uma contribuição especial e importante para o programa, ao mesmo tempo que têm enormes ganhos.



Por que é que a liderança é importante agora?

Os enfermeiros que são líderes competentes têm a capacidade de melhorar os serviços de cuidados de saúde do presente e de modelar os serviços do futuro.

O ambiente de saúde é complexo e dinâmico. Os enfermeiros têm de estar preparados para papéis novos e que constituam um desafio e têm de estar prontos para participar integralmente no planeamento, política e gestão da saúde. Têm de ser capazes de promover o valor da enfermagem.

Em todo o mundo, os países são desafiados na sua capacidade para dar resposta às prioridades de saúde e para ir ao encontro da necessidade e procura de serviços de saúde. Há uma maior ênfase na eficiência e efectividade em termos de custos, e na prestação de cuidados de qualidade, frequentemente, num contexto de grandes restrições económicas.

Para ser efectivo, o líder em enfermagem de hoje tem de:

- Compreender a reforma do sistema de saúde e o respectivo impacto;
- Ser visionário;
- Pensar de forma estratégica;
- Planear de forma efectiva;
- Contribuir para o desenvolvimento de políticas;
- Gerir a mudança;
- Trabalhar de forma efectiva em equipas, parcerias e alianças.

Os líderes em enfermagem necessitam ainda de uma gama de aptidões negociais e interpessoais, tais como:

- Gestão de recursos;
- Aptidões para os meios de comunicação social e para o *marketing*;
- Planeamento estratégico;
- Comunicação;
- Negociação;
- Motivar e influenciar outros.



“Adapto-me e respondo à mudança, e sinto-me agora mais confiante para transformar quaisquer problemas em oportunidades.”

Quem se espera que beneficie do LPM?

O público – melhores cuidados de saúde pública e acesso melhorado aos serviços de saúde.

Governos – gestão mais efectiva dos serviços de saúde.

Responsáveis pela tomada de decisão política e gestores – participação de líderes de enfermagem bem preparados, levando a um melhor desenvolvimento de políticas.

Equipas de cuidados de saúde – enfermeiros com aptidões efectivas participam e gerem equipas interdisciplinares.

Outros enfermeiros – formação, orientação e outras actividades de desenvolvimento de liderança para os participantes do programa.

Os próprios participantes – aptidões e comportamentos melhorados. Em particular ficam motivados para o sucesso num ambiente de mudança. Entre os resultados tangíveis, encontram-se o envolvimento crescente na reforma da saúde, aos níveis nacional e local, e a capacidade melhorada para o planeamento e implementação de projectos.

Quais são os resultados e impactes do LPM?

Projectos de equipa

Os projectos de equipa geram resultados altamente efectivos e conquistam o apoio das principais partes interessadas, incluindo as autoridades de saúde.

Alguns exemplos:

- Novos sistemas de apreciação do desempenho;
- Programas de desenvolvimento da liderança para outros enfermeiros;
- Alterações nos currículos de enfermagem;
- Iniciativas de melhoria da qualidade;
- Novas políticas nacionais de saúde;
- Associações nacionais de enfermeiros mais fortes – capacitadas, estruturadas e estratégicas;

- Percepções melhoradas da enfermagem.

Desenvolvimento individual

- Aptidões aumentadas de estratégia, comunicação, negociação, estabelecimento de contactos, meios de comunicação social e organização;
- Equipados para implementar a mudança;
- Capacidade para orientar e desenvolver outros enfermeiros;
- Autoconfiança aumentada.

Níveis organizacional e nacional

O LPM tem como objectivo melhorias a longo prazo nas organizações e na política nacional de saúde.

Os estudos longitudinais que se seguirão irão permitir-nos medir este impacto.



Como é a avaliação do LPM?

O ICN conduziu um estudo de avaliação do programa LPM durante os anos de 2001 e 2002, centrando-se no impacto e na sustentabilidade. Os resultados são excelentes. Os achados indicam resultados positivos significativos, sobretudo ao nível do desenvolvimento individual.



Uma componente final da avaliação consiste num novo estudo longitudinal dos participantes que completaram o programa. Iniciado em 2003, este estudo irá ajudar a determinar o impacto a longo prazo dos participantes no LPM em áreas tais como o desenvolvimento de políticas, questões comunitárias e o desenvolvimento de outros. Irá ainda explorar o impacto e a sustentabilidade do LPM na carreira e desenvolvimento profissional dos participantes.

“Fez de mim um líder mais visionário e proactivo.”

Qual a sustentabilidade do programa?

Em mais de 75% dos governos, os líderes em enfermagem e as autoridades de saúde que responderam a um inquérito acerca da avaliação do programa LPM consideraram os resultados como sendo sustentáveis.

Tal como os resultados e os impactos, a sustentabilidade depende de um forte apoio local e de programas e actividades de seguimento efectivos. Nos casos em que a capacidade financeira de um país seja fraca, serão necessários esforços especiais para manter a energia, sustentar os resultados positivos e suportar os impactos a longo prazo.

As estratégias para suportar a sustentabilidade a longo prazo incluem:

- Encorajamento da vontade política;
- Obtenção de financiamento e partilha de recursos entre os sectores público e privado;
- Parcerias coesivas entre ministérios da Saúde e da Educação (ou equivalente) e prestadores privados de formação;
- Envolvimento e suporte de gestores de topo na enfermagem;
- Uso de instituições locais de formação;
- Formação de Formadores (FDF) para implementar o programa LPM a nível nacional.



O que se segue para o LPM?

Há um enorme entusiasmo e apoio para a continuação e alargamento do programa LPM.

Uma iniciativa nova e dinâmica consiste no programa de Formação de Formadores (FDF), lançado em 2002.

Outras iniciativas incluem:

- Exploração da execução do LPM através do ensino à distância;
- Suporte continuado das pessoas que terminaram a formação LPM e que continuam a desenvolver novas iniciativas de liderança;
- Implementação de um estudo longitudinal e análise continuada dos respectivos achados.





LIDERANÇA PARA A MUDANÇA

Um programa de aprendizagem activa para o desenvolvimento dos enfermeiros como líderes e gestores efectivos num ambiente de saúde em mudança constante.



Se estiver interessado em saber mais acerca dos programas LPM ou FDF, contacte o Conselho Internacional de Enfermeiros (ICN):

ICN

3, place Jean-Marteau

1201 Genebra

Suíça

Sítio na *Web* do ICN www.icn.ch

Link do LPM www.icn.ch/leadchange.htm

Telefone +41 (22) 908 01 00

Fax +41 (22) 908 01 01

E-mail icn@icn.ch



Av. Almirante Gago Coutinho, 75

1700-028 LISBOA

Telefone 218 455 230

Fax 218 455 259

Sítio na *Web* www.ordemenfermeiros.pt

E-mail lfc-portugal@ordemenfermeiros.pt