

Técnico Auxiliar de Saúde

Trabalho em equipas multidisciplinares na saúde

UFCD 6561



50 Horas

Formadora: Marta Nogueira

Índice

1. Grupos	5
1.1. Conceito	5
1.2. Princípios de funcionamento: desenvolvimento, estrutura e evolução	7
1.3. Dinâmica de Grupo.....	9
2. O trabalho em equipa.....	11
2.1. Conceito	11
2.2. Benefícios e constrangimentos do trabalho em equipa.....	12
2.3. Os objetivos partilhados em equipa	14
2.4. Liderança no trabalho em equipa: conceito, qualidades e estilos	15
3. Equipas multidisciplinares	19
3.1. Conceito	19
3.2. Influência social e papel social	20
3.3. Normas sociais	22
3.4. Atitudes e comportamentos	23
3.5. Modelos e práticas na saúde.....	24
4. Tarefas que em relação a esta temática se encontram no âmbito de intervenção do/a Técnico/a Auxiliar de Saúde.....	27
4.1. Tarefas que, sob orientação de um profissional de saúde, tem de executar sob sua supervisão direta	27
4.2. Tarefas que, sob orientação e supervisão de um profissional de saúde, pode executar sozinho.....	28
Bibliografia.....	30
Webgrafia.....	30

Objetivos

- Explicar o conceito de grupo e princípios de funcionamento, desenvolvimento estrutura e evolução e dinâmica.
- Explicar o conceito de trabalho em equipa, benefícios, constrangimentos e princípios de funcionamento.
- Explicar o conceito e importância da liderança no trabalho em equipa.
- Explicar o conceito de equipa multidisciplinar e seu funcionamento nos diferentes contextos da saúde.
- Explicar o papel do/a Técnico/a Auxiliar de Saúde no funcionamento de uma equipa multidisciplinar.
- Explicar que as tarefas que se integram no âmbito de intervenção do/a Técnico/a Auxiliar de Saúde terão de ser sempre executadas com orientação e supervisão de um profissional de saúde.
- Identificar as tarefas que têm de ser executadas sob supervisão direta do profissional de saúde e aquelas que podem ser executadas sozinho.
- Refletir sobre o papel social, as atitudes e comportamentos no âmbito do trabalho em equipa.
- Refletir sobre algumas práticas de trabalho em equipas multidisciplinares já implementadas ou em processo de implementação no sector da saúde.
- Explicar a importância de comunicar de forma clara, precisa e assertiva.
- Explicar a importância de manter autocontrolo em situações críticas e de limite.
- Explicar o dever de agir em função das orientações do profissional de saúde.
- Explicar o impacto das suas ações na interação e bem-estar emocional de terceiros.
- Explicar a importância de respeitar os princípios de ética no desempenho das suas funções de Técnico/a Auxiliar de Saúde.
- Explicar a importância da sua atividade para o trabalho de equipa multidisciplinar.
- Explicar a importância de agir de acordo com normas e/ou procedimentos definidos no âmbito das suas atividades.
- Explicar a importância de adequar a sua ação profissional a diferentes públicos e culturas.
- Explicar a importância de adequar a sua ação profissional a diferentes contextos institucionais no âmbito dos cuidados de saúde.
- Explicar a importância de demonstrar interesse e disponibilidade na interação com os colegas de trabalho.

Conteúdos programáticos

- Grupos
 - Conceito
 - Princípios de funcionamento: desenvolvimento, estrutura e evolução
 - Dinâmica de Grupo
- O trabalho em equipa
 - Conceito
 - Benefícios e constrangimentos do trabalho em equipa
 - Os objetivos partilhados em equipa
 - Liderança no trabalho em equipa: conceito, qualidades e estilos
- Equipas multidisciplinares
 - Conceito
 - Influência social e papel social
 - Normas sociais
 - Atitudes e comportamentos
 - Modelos e práticas na saúde
- Tarefas que em relação a esta temática se encontram no âmbito de intervenção do/a Técnico/a Auxiliar de Saúde
 - Tarefas que, sob orientação de um profissional de saúde, tem de executar sob sua supervisão direta
 - Tarefas que, sob orientação e supervisão de um profissional de saúde, pode executar sozinho

Carga horária

- 50 horas

1. Grupos

1.1. Conceito

As organizações são formadas por pessoas que, através das suas capacidades técnicas, aptidões e motivações, orientam a sua atividade, de modo a alcançar determinados objetivos pessoais e institucionais.

Isto significa que as organizações são sistemas extremamente complexos, propositadamente construídos e em constante mudança, exercendo um impacto enorme sobre a vida dos indivíduos, mas, ao mesmo tempo, sendo fortemente influenciados pela forma de pensar e sentir dos mesmos.

As organizações permitem satisfazer diferentes tipos de necessidades das pessoas, existem para cumprir objetivos que, isoladamente, as pessoas, face às suas limitações, não conseguem alcançar.

A estrutura organizacional é, assim, o conjunto de relações formais entre os grupos e os indivíduos que constituem a organização. Define as funções de cada unidade da organização e os modos de colaboração entre as diversas unidades e é normalmente representada num diagrama chamado organigrama.

Uma função corresponde a um tipo de atividade laboral que pode ser identificada e se distingue de qualquer outra. A função financeira, a função comercial e a função produção são exemplos de atividades.

A departamentalização é o processo de agrupar funções semelhantes ou relacionadas ou atividades principais em unidades de gestão.

A responsabilidade é a obrigação de se empenhar da melhor forma possível, na realização das funções que a essa pessoa foram atribuídas. A autoridade é o direito de decidir, de dirigir outros na execução das tarefas ou desempenho de certos deveres tendo em vista a prossecução dos objetivos da organização.

O administrador, qualquer que seja o seu nível hierárquico, tem de ter autoridade para que possa organizar e dirigir o uso dos recursos à sua disposição. Sem autoridade, os vários departamentos não desenvolveriam a sua atividade de forma coerente, coordenada e alinhada com os objetivos da organização.

São as relações de autoridade que tornam possível o funcionamento das organizações, facilitam as atividades dos diversos departamentos e proporcionam a coordenação.

A estrutura organizacional deve, portanto, proporcionar um sistema de trabalho efetivo, uma rede de comunicação, uma identidade aos trabalhadores e à organização e, em consequência, fomentar a satisfação e motivação no trabalho.

Os hospitais são organizações extremamente complexas e desenvolvem a sua atividade num sistema composto por múltiplos agentes, de natureza, nível e diferenciação diferentes, interagindo com praticamente todas as manifestações do tecido social e da sociedade civil.

A relevância individual e social da sua atividade determina uma exposição sem paralelo, exigindo dos seus recursos humanos uma enorme responsabilidade sobre os resultados dos cuidados prestados.

Por outro lado, trata-se de organizações de natureza tipicamente técnico-profissional, que se caracterizam pela divisão do trabalho e por um vasto e rigoroso leque de aptidões e técnicas, pelo que o esforço da gestão, para ser eficaz, deve localizar-se ao nível de cada prestador, com capacidade para determinar a qualidade e quantidade dos recursos a utilizar em cada situação.

Pode, então, referir-se que os hospitais são instituições organizadas, onde os profissionais de saúde desempenham funções com o objetivo de restituir a saúde aos utentes que cuidam.

Pelo exposto, pode concluir-se que quanto mais completos e adequados forem os mecanismos de gestão, maior a probabilidade de o sistema ser eficaz. Para isso, é necessário compreender os vários subsistemas das organizações, a interação entre eles e as diversas variáveis intervenientes, pensando que tudo se resume a resultados produzidos por pessoas para pessoas, sendo que é da satisfação destas que decorre a existência da organização.

Os meios a disponibilizar incluem uma eficaz liderança, aliada a uma adequada política de gestão das pessoas, com o fim máximo de obter a satisfação dos profissionais envolvidos e tornar mais fácil para a organização de saúde encontrar soluções para os problemas com que se depara diariamente.

Parte da efetividade das organizações assenta na capacidade de unir vários indivíduos e de os fazer partilhar uma mesma abordagem, pontos de vista e prioridades semelhantes com o objetivo de, coletivamente e de forma sustentada, dar resposta a novos problemas.

Para se compreender o comportamento das pessoas nas organizações tem de se compreender a sua organização em grupos ou equipas, uma vez que as organizações não são meras coleções de indivíduos, mas um conjunto de grupos que influenciam a forma de agir, interagir e sentir.

As organizações apresentam na sua composição um conjunto de pessoas que se encontram organizados em grupos e dessa forma constroem um sentimento de pertença e de unidade.

Os grupos têm um papel muito importante na vida dos indivíduos, nomeadamente no facto de conseguirem satisfazer um vasto conjunto de necessidades. Os indivíduos precisam de se integrar em grupos na medida em que os grupos podem contribuir para ajudar a definir a sua identidade.

Vamos começar por responder à questão: O que é um grupo?

- Um grupo existe com a finalidade de atingir objetivos que individualmente seriam impossíveis de concretizar;
- No seio de um grupo, os indivíduos são interdependentes - se um acontecimento se refletir num elemento, também vai manifestar-se nos restantes;
- Os membros de um grupo interagem entre si;
- Um grupo é uma unidade social de duas ou mais pessoas, que se percebem e definem como pertencentes a um grupo;
- Um grupo é um conjunto de indivíduos cujas interações são estruturadas por um conjunto de regras e normas;
- Os elementos de um grupo exercem influência mútua.

Os grupos são formados por duas ou mais pessoas em interação, organizadas em unidades de trabalho e controladas mediante mecanismos de coordenação, prescrevendo relações formais entre pessoas e recursos para alcançar objetivos. Os indivíduos variam em termos de capacidades, conhecimentos e aptidões, história de vida, atitudes, comportamentos e motivações.

1.2. Princípios de funcionamento: desenvolvimento, estrutura e evolução

O desenvolvimento dos grupos diz respeito ao fortalecimento das relações entre os indivíduos que fazem parte de um grupo, para que este se transforme numa entidade com uma identidade própria, estruturas, normas de comportamento e papéis a desempenhar pelos membros.

Genericamente, o desenvolvimento dos grupos tende a ser apresentado por fases.

Apresentamos aqui um modelo de 5 fases:

- **Forming ou fase de formação:**

É a primeira fase e é caracterizada pela incerteza acerca dos objetivos, estrutura e liderança.

Esta fase chega ao fim quando todos os seus membros se veem como parte do grupo.

- **Storming ou fase “tempestuosa”:**

Esta fase é caracterizada pelo conflito intragrupal. Os membros aceitam a existência do grupo, mas mostram resistência aos constrangimentos que o grupo impõe aos indivíduos.

Além disso, aparece também o conflito relativamente à liderança no seio do grupo. Esta fase está completa quando as relações de hierarquia estiverem bem definidas.

- **Norming ou fase de normalização:**

Nesta fase, o grupo mostra relações fortes e é coeso. São manifestas a camaradagem e a solidariedade. O grupo poderá passar à fase seguinte quando a estrutura do grupo estiver sólida e os seus membros tiverem assimilado o que é o comportamento correto.

- **Performing ou fase de ação/ desempenho:**

A estrutura grupal nesta fase é aceite e é funcional. A energia do grupo é mobilizada para a compreensão e disponibilidade para se ajudarem mutuamente no desempenho das suas tarefas. Para grupos permanentes, a quarta fase, “performing”, é a última do desenvolvimento do grupo. No entanto, para grupos temporários, com tarefas restritas, há uma quinta fase:

- **Adjourning ou fase de suspensão:**

Esta fase caracteriza a separação do grupo, porque a tarefa foi concluída.

É possível sugerir algumas diretrizes para influenciar mais eficazmente os grupos:

1. Separar mentalmente o grupo: é importante que o líder conheça cada membro do grupo separadamente;
2. Expor claramente os resultados esperados: criar uma visão para o grupo, acerca das vantagens futuras;
3. Justificar as ideias com factos reais;
4. Não tomar as decisões de forma solitária, mas sim solicitando a ajuda ao grupo;
5. Criar um ambiente de participação: é importante relembrar aos membros do grupo que a sua ajuda é importante e que está sempre disposto a ouvir as ideias de todos;
6. Encorajar a abertura e a colaboração desde o início;
7. Entender a heterogeneidade dum grupo como uma mais-valia numa discussão deve ser solicitada a participação de quem possa não concordar com o que está a ser realizado;
8. Não deixar os desacordos acabar com a equipa: estes podem ser uma fonte de riqueza que assertivamente deve ser explorada.

Deverá ser providenciado um ambiente de trabalho com suporte, em que se garanta relações interpessoais atenciosas, preocupação com a satisfação e bem-estar das pessoas, promoção do espírito de equipa, e providenciar formas de suporte para colaboradores com problemas de stress no trabalho.

1.3. Dinâmica de Grupo

Do ponto de vista das organizações existem vários motivos para poder constituir um grupo:

- Organização do trabalho: através da constituição de grupos é possível à organização melhor estruturar o trabalho em termos de objetivos a atingir e de competências a reunir para que o desempenho seja potenciado.
- Resolução de problemas: nomeadamente em situações de maior complexidade e em que seja necessário encontrar soluções, modos de operar mais adequados à organização e ao seu desempenho eficaz, a criação de grupos com este fim pode ser uma mais-valia organizacional.
- Desenvolvimento de novas formas de operar: os grupos podem também ser criados porquanto a organização pode necessitar de desenvolver novas formas de abordar o negócio, seja por exemplo através de criação de novos processos, desenvolvimento de novas estruturas, novas ideias no sentido de melhorar a qualidade de serviço.

Muitas mais são as funções dos grupos e disso temos vários exemplos no dia-a-dia como seja o trabalho de uma equipa desportiva, o desempenho de uma orquestra, o trabalho de uma equipa de cirurgiões, a organização de trabalho de um departamento ou unidade de produção.

Os grupos, se bem liderados, podem funcionar como um importante estímulo ao desenvolvimento de um trabalho com maior motivação, com maior empenhamento e que pode ter o seu “output” organizativo na qualidade dos resultados de negócio quer do ponto de vista de desempenho estratégico como operacional.

Nem todos os grupos podem ser considerados equipas embora, muitas vezes, se utilizem estes dois termos de forma indiscriminada. As equipas são casos particulares de grupos.

As equipas tendem a apresentar muitas das características de um grupo, mas com maiores níveis de profundidade. Assim as principais características de uma equipa são:

- Níveis de interdependência elevados.
- Funções diferenciadas, mas fortemente complementares.
- Relações afetivas fortes.
- Papéis diferenciados.
- Modelos mentais partilhados.

Alguns elementos permitem distinguir um grupo de uma equipa, estabelecendo vantagens no trabalho em equipa.

A equipa parece perceber a complementaridade, interdependência e o sinergismo das ações dos diferentes elementos, dispondo-se a partilhar objetivos, decisões e responsabilidades, assim como os resultados.

Na equipa há mais do que as necessidades meramente individuais, estabelecendo-se claramente objetivos a alcançar em conjunto, construindo-se planos de trabalho e definindo-se, à partida, as responsabilidades.

O fracasso de um elemento, não é apenas isso, mas implica o fracasso de todos, sendo o sucesso individual imprescindível à equipa. As relações interpessoais são vistas como valorizadoras da comunicação entre elementos, propiciando a disposição para ouvir e considerar as experiências e saberes de cada membro da equipa.

Por fim, é fundamental para a equipa ter objetivos e resultados definidos com desafios constantes, algo que estimule cada membro que a integra a sentir-se como parte de um todo.

É por esta globalização da necessidade de trabalhar em grupo que cada vez mais há necessidade de perceber melhor como se formam as equipas, quais os parâmetros que as influenciam e a dinâmica das mesmas. Quando os indivíduos se juntam num grupo, algo de novo se cria e este novo produto deve ser, em si mesmo, alvo de estudo.

Elementos essenciais que permitem a transformação de um grupo em equipa:

- Visualização das vantagens do trabalho em equipa, percebendo a complementaridade, a interdependência e o sinergismo das ações.
- Disposição de partilhar objetivos, decisões, responsabilidades e resultados.
- Necessidade e capacidade de definir os objetivos e os resultados.
- Aceitação de um plano de trabalho, definindo a responsabilização de cada membro do grupo.
- Compreensão de que o fracasso de um pode significar o fracasso de todos e de que o sucesso de um é fundamental para o sucesso de todos.
- Aceitação de desafios constantes que estimulem cada membro.

2.O trabalho em equipa

2.1. Conceito

A equipa define-se como um grupo dinâmico de profissionais empenhados em objetivos comuns, com tarefas e responsabilidades partilhadas, em que o ato de trabalho cooperado potencia tudo o que é realizado.

O trabalho em equipa foi definido, citando um comité de peritos da OMS, como “um método de trabalho visando um objetivo comum, que permite a muitas pessoas utilizarem o melhor possível as suas qualidades individuais, associando as suas competências à sua experiência”.

O trabalho em equipa pode e deve estar presente onde se pretende trabalhar com pessoas que sejam críticas, participativas, dinâmicas, participantes de processos decisórios e responsáveis.

Todos os membros devem possuir um pensamento positivo e devem optar por uma postura flexível a novas ideias. Basta que um dos elementos seja pessimista ou derrotista para todo o trabalho se encontrar em risco. Os membros de uma equipa devem estar atentos a distrações e falhas na produtividade para que, se tal acontecer, o grupo volte rapidamente a encontrar o caminho previamente delineado.

O trabalho em equipa obriga-nos a um exercício de comunicação e a pensar em situação de cooperação. Toda a comunicação produz aprendizagens, pois põe em comum experiências de sujeitos diversos e diferentes saberes profissionais.

Um dos aspetos fundamentais a ter em consideração numa equipa é a sua coesão e mútua confiança, muito embora este aspeto esteja sob influência de vários fatores intrínsecos e extrínsecos ao grupo.

Os fatores extrínsecos são todos aqueles que antecedem a formação do grupo e são exteriores ao mesmo, sendo alguns deles comuns à maioria dos grupos, como é o caso:

- Disposição material que regula as redes de comunicação;
- A semelhança ou a diferença do status social e dos quadros de referência próprios dos indivíduos reunidos.
- Ou seja, a proximidade espacial, social e cultural entre os elementos do grupo constitui um poderoso meio de facilitação para atingir os objetivos em causa. Assim, um grupo reduzido que tem em comum diversas características, comunica mais rápida e intensamente do que os elementos de uma reunião numerosa e diversificada.

Relativamente aos fatores intrínsecos, estes representam os fatores inerentes ao próprio grupo e podem-se dividir em duas grandes categorias:

- Fatores de ordem sócio-afectiva: estão relacionados com motivações, emoções e valores comuns que promovem a aproximação entre os elementos do grupo.
- Fatores sócio-operatórios: estão relacionados com a organização mental, cognitiva e funcional de um grupo.

Comportamento de um grupo e modo de liderança: todo o grupo tem um comportamento, em que este é influenciado de modo diferente em qualidade e intensidade, por todos os elementos do grupo. Nenhum grupo funciona sem a presença de um líder, mas a relação que este estabelece com os restantes elementos deve ser de complementaridade, ou seja, não é apenas o líder que determina o comportamento do grupo, este comportamento pode também ser aliado às diferentes situações.

O trabalho em equipa não implica eliminar as diferenças, mas alimentar o diálogo entre os profissionais e as diferentes áreas, contribuindo para o avanço da democratização e da ética nas relações de trabalho e no próprio trabalho.

A interação e a troca de ideias entre os membros de uma equipa permitem que cada um obtenha um enriquecimento pessoal de conhecimentos, maximizando assim o aproveitamento dos talentos de cada um. Ao fomentar o espírito de entreajuda, geraram-se relações de confiança, flexibilidade e desenvolvimento de objetivos e expectativas.

Se, por um lado, permite uma distribuição da responsabilidade por todos os membros da equipa, por outro lado, essa descentralização de poder resulta numa maior responsabilidade individual, levando assim a que cada um obtenha maior empenho e maior motivação nas metas a atingir.

Como consequência, operacionaliza-se uma maior produtividade para o grupo, atingindo-se os objetivos pretendidos e alcançando metas que superam muitas vezes significativamente as melhores expectativas.

2.2. Benefícios e constrangimentos do trabalho em equipa

O contexto da equipa inclui:

- A situação organizacional onde está inserida (tipo de estrutura, funcionamento, atividade que desenvolve, recursos humanos, técnicos e financeiros que disponibiliza, logística que oferece, sistema de informação, de educação e de recompensa, etc.),
- A estrutura da equipa (dirigida por um líder ou autogerida),
- Padrão de liderança,
- Papéis funcionais,

- Padrões de comunicação,
- Composição da equipa,
- Treino dos membros,
- A cultura de equipa (conjunto de valores, de normas, de comportamentos e de significados partilhados pelos membros que possibilitam o trabalho em equipa).

Para além destas condições gerais, existem também condições específicas que igualmente condicionam o sucesso da equipa. Referimo-nos às competências, saber, formação e informação que os elementos de uma equipa devem possuir para desempenharem o trabalho da equipa, ao seu grau de motivação e esforço na atuação em equipa e à forma como coordenam e comunicam as suas atividades.

A dimensão de uma equipa é um fator que afeta, de forma crítica, as suas probabilidades de êxito. É necessário cuidado e discrição na seleção de um grupo representativo, que não deixe de fora bons valores individuais.

As equipas começam a perder coesão e eficácia, a partir de um máximo de 10 a 12 Membros.

O tamanho ideal é, normalmente, entre 5 e 8 Membros.

Uma equipa completa, pode ser muito eficaz nas seguintes situações:

- Identificar problemas potenciais;
- Enumerar as causas possíveis de um problema;
- Apresentar as diferentes alternativas de solução;
- Ponderar os efeitos causados pelas soluções adotadas;
- Decidir qual a solução a adotar;
- Desenvolver Planos de Implementação.

Por outras palavras, o Trabalho em Equipa é, sobretudo, útil, sempre que são necessárias ideias, visões alternativas ou o empenhamento dum Grupo de trabalho.

As desvantagens de trabalhar em equipa são muito reduzidas, principalmente se tivermos uma equipa coesa e bem formada. As vantagens, essas, são muitas e diferem consoante o ponto de vista de cada um.

No trabalho em equipa algumas vantagens são tão evidentes que são esquecidas, são elas:

- O máximo aproveitamento dos talentos de cada um,
- Maior criatividade nas tarefas a realizar,
- Maior motivação nas metas a atingir,
- Realização do trabalho de uma forma mais eficaz e eficiente,
- Maior responsabilidade individual,

- Maior rapidez de concretização, logo maior produtividade,
- Troca de experiência entre elementos,
- Novas abordagens e soluções,
- Gosto pelas tarefas a concretizar,
- Maior qualidade,
- Maior flexibilidade.

Estas são algumas das vantagens do trabalho em equipa, para além disso é necessário um maior esforço por parte do líder de forma a gerir e coordenar o trabalho da equipa.

2.3. Os objetivos partilhados em equipa

Alcançar objetivos isoladamente torna-se cada vez mais trabalhoso ou até impossível. A ideia de equipa surge, então, como uma forma de juntar esforços, com resultados positivos desde tempos remotos da história acompanhando o desenvolvimento e a complexidade do mundo moderno.

O trabalho de equipa é entendido como uma forma eficiente de estruturação, organização e de aproveitamento das habilidades humanas, possibilitando uma visão mais global e coletiva do trabalho, enquanto reforça a partilha de tarefas e a necessidade de cooperação no alcance de objetivos comuns.

Para fazer parte de uma equipa, por vezes, os elementos têm de renunciar à sua posição pessoal em prol desta, sendo essencial uma avaliação constante, que permita analisar resultados e corrigir lacunas.

Cada membro tem a responsabilidade de manter um bom relacionamento dentro da equipa, tentando resolver conflitos pessoais e na consciencialização de que os erros individuais interferem e atingem toda a equipa.

Estes parâmetros fazem parte da dinâmica de qualquer equipa, seja qual for a circunstância em que as mesmas atuam.

Elementos da dinâmica de uma equipa:

- Uma participação equilibrada
- Contributo individual com as suas próprias ideias e competências
- A renúncia a uma posição pessoal em prol da equipa
- Estratégias e processos de avaliação interna
- Responsabilidade de cada um pelo bom relacionamento em equipa
- Realização de tarefas.

2.4. Liderança no trabalho em equipa: conceito, qualidades e estilos

A liderança está presente em todos os tipos de organização o que pressupõe a existência de grupos sociais onde os seus elementos interagem, influenciando as decisões e objetivos agrupais. Significa, então, que a liderança só existe perante um grupo cujos membros são diferenciados, ou seja, a influência que exercem sobre os outros é diferente.

A qualidade da liderança é um elemento importante na eficácia e eficiência de qualquer organização, tendo um papel crucial no bom funcionamento e êxito da mesma, uma vez que a liderança é a arte de influenciar pessoas, através do processo de comunicação, de modo a realizar uma tarefa ou atingir um objetivo.

Tendo por base estes aspetos, pode então afirmar-se que a liderança é um processo no qual o indivíduo influencia outros a comprometerem-se na procura de objetivos comuns, e que existe liderança em todas as situações em que alguém procura influenciar o comportamento do outro (indivíduo ou grupo), uma vez que a essência da liderança é a capacidade de influenciar alguém.

A liderança surge, assim, como um processo interpessoal dentro do contexto, no qual outros elementos estão presentes, nomeadamente as características pessoais do líder, as características pessoais dos liderados, as características da missão ou tarefa a ser realizada, e a conjuntura social.

O conceito de liderança, a influência do superior sobre os subordinados, e qual o melhor estilo de liderança para alcançar os melhores resultados, são alguns dos temas que as teorias da liderança se têm debruçado.

Apesar de um gestor ou uma chefia poder ser um líder, isso não se verifica porque lhe foram atribuídos “direitos formais” para a liderança. Podemos considerar que só quando lhe é reconhecida essa capacidade, principalmente pelos seus colaboradores, é que estamos perante um verdadeiro líder.

Consideremos dois conceitos relacionados com a liderança:

- **Liderança formal ou estatutária** - está relacionada com uma posição particular, atribuída pela organização, que poderemos considerar a função de gestor ou chefia;
- **Liderança informal ou emergente** - liderança exercida por um indivíduo que poderá não ocupar uma posição formal específica, mas que os seus colaboradores percebem como aquele que mais fomenta o alcance de objetivos.

Detendo um gestor, uma chefia, a liderança formal, ele elevará o seu potencial para ser bem-sucedido se conseguir obter o reconhecimento da sua posição de líder, isto é, ocupar o espaço de influência da liderança emergente.

Note-se que este papel, poderá mais facilmente ser reconhecido a quem foi atribuída a posição de líder formal, porque este detém condições organizacionais que facilitam o exercício da liderança.

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.

É necessário que o líder da equipa tenha consciência que o trabalho de equipa não pode ser ordenado ou forçado. O líder deverá possuir as capacidades e competências que lhe permitem gerir o trabalho da equipa através da liderança e não basear a sua liderança na sua nomeação como líder da equipa.

Isto implica:

- Uma elevada aceitação pessoal por parte dos outros membros da equipa;
- Uma capacidade para representar a equipa e as suas funções a outras pessoas fora da equipa;
- Uma autoconfiança e competência social elevadas;
- Uma confiança nas capacidades e competências dos colegas;
- Uma confiança na motivação dos membros da equipa para produzirem o máximo de resultados;
- Na medida do possível, atividades limitadas a funções de gestão;
- Delegação de tarefas para que os outros as executem;
- Identificar pontos fracos e problemas com a devida antecedência;
- Utilizar técnicas de intervenção adequadas;
- Motivar outros membros da equipa;
- Ser honesto e aberto com os membros da equipa;
- Mostrar respeito pelos outros membros da equipa;
- Proteger informação sensível sobre os colegas;
- Identificar fatores psicológicos, sociais, organizacionais e económicos que podem afetar o funcionamento da equipa e tomar medidas para garantir que estes fatores não prejudicam o cumprimento dos seus objetivos;
- Pensar e atuar de forma global.

Atitudes do Líder emocionalmente inteligente:

- Estimula nas pessoas o sentimento de pertença.
- Encoraja o crescimento contínuo das pessoas.
- Cria um clima que estimula os desafios e a criatividade.

- Inspira entusiasmo.
- Reconhece e compreende os sentimentos dos outros.
- Respeita as diferenças individuais e as diversidades culturais.
- Valoriza múltiplas perspetivas.
- Mantém o seu autocontrolo.
- Elogia e dá feedback às pessoas.
- É flexível.

Na relação com os seus subordinados o líder tem três estilos de comportamento de liderança:

1) **Estilo autocrático**

- Apenas o líder fixa as diretrizes;
- O grupo não participa nas decisões;
- O líder determina as técnicas e as tarefas a realizar;
- Demonstra grande rigidez e desconfiança nas relações com os subordinados;
- Não aceita opiniões e é inflexível nas decisões;
- Fornece pouca informação.

2) **Estilo democrático**

- As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, com o apoio e orientação do líder;
- O grupo decide as tarefas e técnicas a desenvolver;
- O líder é flexível nas decisões, solicita a participação de todos os membros, partilha o êxito e assume a responsabilidade nos fracassos;
- Proporciona uma ampla informação e dita poucas ordens;
- Elogia sempre que pode e critica o menos possível, confia nos seus subordinados.

3) **Estilo liberal**

- Os elementos do grupo têm toda a liberdade na tomada de decisões;
- É o grupo que decide as divisões de tarefas e distribuição de responsabilidades;
- O líder tem receio de tomar decisões, delega funções, deixa-se levar pelas ideias dos outros, não assume inteiramente a responsabilidade, a sua participação no grupo é mínima;
- Vigia as atividades de forma superficial;
- Não se preocupa com a ação do grupo, evita dar ordens, não avalia nem orienta as atividades;
- Não participa nas atividades.

Mediante estes três tipos de liderança, cabe a cada sujeito escolher aquele que mais se adapta às suas próprias características, às funções, competências e feitios dos liderados, bem como às tarefas e contextos de realização dos objetivos.

Perante o que foi exposto e, sabendo-se já que a liderança é uma competência a ser trabalhada e exercida, devemos, talvez, escolher o estilo que mais resultados positivos traga, quer para o líder, quer para os liderados.

Na escolha de estilo é necessário ter em conta:

A força no líder:

- Os seus valores e crenças, as suas características pessoais,
- A confiança nos subordinados,
- A forma como encara a liderança e a sua segurança na tomada de decisões.

As forças no subordinado:

- As suas capacidades, conhecimentos, experiências e responsabilidade na resolução de problemas.
- Necessidade de orientação superior ou de independência, expectativa de participação nas decisões e interesse pelas tarefas que executa.

As forças na situação:

- O tipo de organização, políticas e diretrizes, tradições, valores, infraestruturas e equipamentos;
- A eficácia dos trabalhadores;
- A complexidade das tarefas ou problemas a resolver.

É, no entanto, importante salientar que não há estilos puros, em termos práticos: ninguém é um único estilo de liderança, mas o que acontece é que os líderes têm mais ou menos características de um ou de outro tipo.

3. Equipas multidisciplinares

3.1. Conceito

As tendências internacionais indicam que em muitos países está em curso o desenvolvimento de equipas multidisciplinares como principal recurso de prestação de serviços em todas as áreas da saúde, em especial nos Cuidados de Saúde Primários, que abrangem uma ampla gama de necessidades de saúde e sociais da população.

Portugal segue esta tendência com a reforma dos Cuidados de Saúde Primários, cuja reorganização estrutural assenta no desenvolvimento de equipas de saúde multidisciplinares, oriundas das equipas multiprofissionais existentes, baseadas num modelo de auto-organização contratualizada, expressa no compromisso assistencial e contextualizado num plano de ação, sendo os enfermeiros implicados no seu planeamento e implementação.

Diversos estudos sobre o processo de trabalho em saúde demonstraram que é dinâmico e tem uma flexibilidade que pode configurar equipas que expressam o mero agrupamento de profissionais ou equipas de trabalho integradas.

Assim, a modalidade de trabalho pode ser multiprofissional, referente à recomposição de diferentes processos de trabalho fundamentada na interdependência técnica do exercício profissional para a qualidade da intervenção em saúde, ou interdisciplinar, com integração das várias disciplinas e áreas do conhecimento profissional na resolução dos problemas de saúde.

A equipa multidisciplinar deve ser composta por profissionais de diversas áreas, com formações académicas diferentes, e que trabalham em prol de um único objetivo. Esta equipa permite uma ação clínica ou educativa unificada decorrente de ângulos diferentes do saber.

Ao contrário da visão isolada de cada um dos seus representantes, que possuem um olhar para o problema baseado exclusivamente na sua experiência, a equipa multidisciplinar permite dotar os seus elementos de estratégias com as quais podem construir uma resposta mais integradora à situação em questão.

A multiprofissionalidade diz respeito à atuação conjunta de várias categorias profissionais, e a multidisciplinaridade refere-se à conjugação dos vários saberes disciplinares na compreensão dos problemas de saúde e na parceria nos processos decisórios.

As parcerias geralmente começam porque alguns cuidados não podem ser prestados por um único profissional, disciplina ou organização. Ao fornecer complementaridade e integração de cuidados, as parcerias podem melhorar oportunidades, recursos e resultados em saúde.

Há uma crescente necessidade de parcerias a estabelecer entre os profissionais e o grande desafio é desenvolver a capacidade de trabalhar em equipas eficazes.

Uma equipa de saúde é uma realidade constituída por profissionais individuais com liberdade para agir de modo nem sempre totalmente previsível e cujas ações se encontram interligadas a tal ponto que a ação de um profissional modifica o contexto para os outros.

Concluem que a multiprofissionalidade e interdisciplinaridade se baseiam na possibilidade de comunicação não entre campos profissionais e disciplinares (entidades abstratas), mas entre os sujeitos que os constroem na prática e que interagem entre si.

A equipa tem de compreender a diversidade dos seus componentes, as competências e os saberes dos seus profissionais, e tirar partido disso no benefício de todos. A prática não deverá ser apenas multiprofissional, em que num mesmo contexto trabalham vários profissionais, mas multidisciplinar, em que as várias disciplinas aprendem das outras, com as outras e sobre as outras.

O trabalho em equipa multidisciplinar exige não só colaboração, mas sobretudo interação e negociação entre os seus membros, visando o desenvolvimento de capacidades de entrelaçamento multidisciplinar na construção de uma interdisciplinaridade pensada e executada na práxis de saúde e no cuidado ao ser humano.

Esta interdisciplinaridade pressupõe um olhar transversal capaz de revelar aspetos antes inexplorados que se tornam presentes na interligação entre as disciplinas que compõem o mesmo «todo» de conhecimentos.

É necessário diluir o conhecimento das diferentes disciplinas num todo de relações que podem contribuir para compreender a complexidade do ser humano.

Só uma equipa multidisciplinar permite uma prática potenciadora e promotora de desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional, conducente à resolução de problemas em rede, tirando o máximo de proveito dos saberes e competências de cada profissão e de cada profissional num caminho para a transdisciplinaridade, isto é, a capacidade de produzir e usar de forma adequada e efetiva o conhecimento, num projeto de construção participada dos cuidados.

3.2. Influência social e papel social

De acordo com a Lei de Bases da Saúde, a política de recursos humanos para a Saúde visa satisfazer as necessidades da população, garantir a formação, a segurança e o estímulo dos profissionais, incentivar a dedicação plena, evitando os conflitos de interesse entre a atividade pública e a atividade privada, facilitar a mobilidade entre o setor público e o privado, e procurar uma adequada cobertura no território nacional.

Assim, quando falamos em política de recursos humanos da Saúde temos de ter em atenção que esta é uma declaração formal de prioridades, linhas de ação e procedimentos para garantir, no Setor da Saúde e às pessoas que nele trabalham, a capacidade de resposta necessária para ir, por um lado ao encontro das expectativas de saúde, presentes e futuras da população e, por outro, às expectativas próprias das pessoas que trabalham neste setor.

A procura crescente de cuidados ao nível dos Cuidados de Saúde Primários foi associada às mudanças demográficas e nas estruturas familiares, o que coloca a comunidade como um

ambiente emergente para prestação de cuidados, justificando o investimento e desenvolvimento das equipas de cuidados primários para uma prestação de serviços abrangente e adequada ao perfil da população local.

Sem esta condição as equipas não serão capazes de responder às necessidades das pessoas e da comunidade, contudo a interdisciplinaridade foi percebida como uma melhoria nos cuidados de saúde prestados ao utente e à população. O acesso precoce aos cuidados de saúde foi identificado como essencial para maximizar as intervenções preventivas e gerir adequadamente as situações de cronicidade,

Apesar dos processos colaborativos serem valorizados na equipa interdisciplinar e de ser respeitado o contributo de todos os membros da equipa, o desenvolvimento interdisciplinar deve proporcionar oportunidades para que os profissionais possam maximizar o seu contributo na equipa, expandindo o seu papel.

As profissões do universo hospitalar, tal como de outras áreas profissionais, constituem-se como microcosmos da vida social, impregnadas das principais componentes do meio social onde se encontram inseridas.

O papel profissional diz respeito a um conjunto de conceitos que predizem como os técnicos de saúde exercem a sua função e a uma variedade de comportamentos que podem ser esperados em certas circunstâncias.

Nesta delimitação conceptual, o papel profissional é uma construção histórico-social em permanente evolução, antevendo uma diversidade de construções que são formuladas em função dos atributos da prática do técnico que são socialmente aceites e esperados, quer pelos seus pares, outros profissionais de saúde e da comunidade em que o papel está incorporado.

Tendencialmente, a essência da prática da enfermagem surge associada ao cuidado, com exacerbação da face formal do seu conhecimento (instrumentalidade técnica), mas a promoção de um ambiente seguro, a participação na definição de políticas de saúde e na gestão dos doentes e sistemas de saúde, são também papéis fundamentais.

Diversos estudos da Organização Mundial de Saúde demonstram que a natureza e a prática do trabalho em saúde são influenciadas pela realidade que compreende a política, a economia e a cultura, diferindo essa realidade de país para país, e de região para região. A prática do profissional é socialmente complexa e contraditória, permeada por mitos históricos que compõem o universo de símbolos e o imaginário que se tem da profissão.

A explicitação e utilização destas diferentes formas de saber, perante utentes e situações concretas e inseridas em determinados contextos, poderão contribuir para representações diversas do papel profissional do técnico de saúde, que tende a ser analisado à luz de determinantes culturais que moldam as experiências das pessoas.

O reconhecimento do papel do técnico de saúde no contributo para o estabelecimento de relações sociais na produção de serviços em saúde, enquanto capacidade de intervenção humana,

inscreve-se no plano subjetivo das relações sociais, reconstruindo-se no quotidiano através da produção de ideias compartilhadas pelos diversos atores profissionais e sociais.

Quanto mais conscientes estiverem os técnicos do papel profissional que se pode conquistar, mais próximos ficam dos poderes institucionais para cuidar (enquanto profissional de saúde) e de quem é cuidado (utente, família e comunidade) conduzindo ao redimensionar das relações de trabalho e de autoridade partilhada, necessária aos processos participativos numa efetiva equipa multidisciplinar.

3.3. Normas sociais

Uma representação é social no sentido em que é coletivamente produzida e “as representações sociais são um produto das interações e dos fenómenos de comunicação no interior de um grupo social, refletindo a situação desse grupo, os seus projetos, problemas e estratégias.”

As representações sociais têm ainda uma forma muito própria de funcionar, contribuindo para os processos de formação e para os processos de orientação das comunicações e dos comportamentos sociais.

A posição social que os indivíduos ocupam ou as funções que desempenham determinam os conteúdos representativos e a sua organização por via de aproximação ideológica que eles têm com o mundo social, normas institucionais e modelos ideológicos a que obedecem.

A partilha de uma mesma condição, a qual se acompanha de uma relação com o mundo, valores, modelos de vida, desejos, produz efeitos na norma de conceber a cultura e de representar a sociedade.

Tendo as representações sociais um papel fundamental na dinâmica das relações sociais, elas respondem a quatro funções:

- A primeira é a função de saber: elas permitem compreender e explicar a realidade. As representações definem um quadro de referência comum que permite trocas sociais e a transmissão e difusão deste saber espontâneo. Manifestam igualmente um esforço do homem para compreender e comunicar;
- A segunda é a função de identidade: elas permitem definir e salvaguardar as identidades específicas dos grupos. Ou seja, situam os indivíduos num dado campo social. A referência às representações sociais define a identidade do grupo e vai ter um papel importante no controle social exercido pelo coletivo sobre qualquer um dos seus membros;
- A terceira função é a de orientação: ela guia os comportamentos e as práticas. A representação é prescritiva dos comportamentos ou das práticas obrigatórias. Ela define o que é lícito, tolerável ou inaceitável num dado contexto social;

- A última é a função justificativa: ela permite, à posteriori, justificar as tomadas de posição e os comportamentos, ou seja, avalia uma ação, permitindo aos sujeitos justificarem as suas condutas numa dada situação.

Ser profissional é exercer uma atividade, geralmente, no seio de uma organização pública ou privada, depois de obtida uma formação, que garanta uma competência específica e assegure a obtenção de um diploma

No entanto, as sociedades atuais exigem que, para que uma profissão exista, tenha de clarificar, justificar e provar o que faz de específico. “Que teorize sobre a prática que realiza, que utilize essa teorização na formação, na prestação de cuidados diretos, na gestão de cuidados e na investigação sobre os próprios cuidados”.

3.4. Atitudes e comportamentos

O trabalho em equipa não é uma atividade automática ou consequência natural de capacidade técnica ou profissional individual, mas sim uma qualidade a ser desenvolvida do ponto de vista coletivo.

Os principais grupos profissionais de uma organização de saúde, como enfermeiros, médicos, auxiliares de ação médica, assistentes sociais, entre outros, podem ter papéis, funções e competências radicalmente diferentes, mas apenas uma equipa interdisciplinar permite alvejar a excelência e a qualidade holística dos cuidados à pessoa, ou seja, em toda a sua plenitude.

O trabalho em equipa parece também ser um dos pilares da organização dos serviços de saúde. As definições de equipas documentadas, em saúde, são relativamente raras, uma vez que a noção de equipa, aqui, se encontra implícita e é uma realidade dada pela multidisciplinaridade.

A maioria dos estudos sobre trabalho em equipa, em saúde, apresenta uma abordagem tecnicista, em que o trabalho de cada profissional é mostrado como atribuições, tarefas ou atividades específicas. Assim, a equipa multiprofissional é apresentada como um conjunto de profissionais que operam em diferentes práticas, sobre uma determinada realidade.

No entanto, na atualidade e segundo a OMS, todos os profissionais de saúde devem ter oportunidade de aprender a trabalhar em conjunto, dando-se tanta importância às competências relacionais, como aos instrumentais e cognitivas.

Vários trabalhos de avaliação de equipas em saúde têm chegado à conclusão que mais do que os erros técnicos que afetam o desempenho delas, são as competências não técnicas que mais prejudicam os seus resultados globais, assim como a satisfação de cada membro.

As equipas falham, predominantemente, ao nível das capacidades relacionais, por falta de saber ser e estar em grupo. O que dá eficácia a uma equipa é a diversidade dos contribuintes específicos de cada profissão, sempre num clima de respeito, confiança, cooperação e apoio.

Trabalhar em equipa implica as pessoas realizarem em conjunto tarefas ou missões concretas como expressão da nossa linguagem profissional.

O trabalho em equipa é a atividade sincronizada e coordenada de diversos profissionais, de categorias diferentes para cumprir um objetivo comum, sendo que o produto final (equipa) é diferente da soma das partes, ou seja, o trabalho desenvolvido por cada trabalhador isoladamente é diferente daquele realizado pela equipa.

Acreditamos, que nos dias de hoje é impossível aos profissionais de saúde trabalharem isoladamente, quer devido à complexidade das situações apresentados pelos utentes dos serviços de saúde, quer devido ao desenvolvimento tecnológico, quer ainda à explosão e fragmentação do conhecimento.

Os técnicos de saúde fazem parte de uma equipa e como tal, devem saber executar as suas atividades em interação para que a melhoria da prestação de cuidados seja alcançada.

3.5. Modelos e práticas na saúde

Pressupõe-se que os elementos da equipa contactem entre si frequentemente e prestem cuidados de saúde integrados. Nesta perspetiva, de forma a responder eficazmente a todas as solicitações colocadas pelos utentes, torna-se indispensável que os profissionais de saúde juntem esforços no sentido de realizar um verdadeiro trabalho em equipa.

Este trabalho deve ser baseado na cooperação e em contacto regular, face a face, envolvidos numa ação coordenada, cujos membros contribuam de maneira empenhada, competente e responsável para a realização de uma determinada atividade.

Nesta vertente, o trabalho em equipa é condicionado por diversos pressupostos, de acordo com a OMS, válidos para as organizações de saúde:

- **Partilha de objetivos comuns**

Em que cada membro da equipa deve ter uma definição clara e precisa da missão da equipa.

- **Compreensão e aceitação dos papéis e funções de cada um**

Neste caso, um grupo só está em condições de trabalhar em conjunto, como uma equipa depois de todos os seus membros conhecerem e aceitarem os papéis uns dos outros, ou seja, quem deve fazer o quê para que a equipa atinja os seus objetivos ou metas.

- **Existência de recursos humanos e materiais suficientes.**

A falta de um destes elementos compromete o trabalho em equipa; a título de exemplo referimos alguns Centros de Saúde com um número escasso de profissionais de saúde.

- **Cooperação ativa e confiança mútua**

Onde as pessoas se exprimam livremente e sem receio. Também é necessário que dentro e fora dos serviços haja um clima propício à criação e funcionamento das equipas de trabalho,

o que implica estar atento ao meio ambiente pertinente da equipa (Centro de Saúde e Comunidade).

- **Liderança adequada e eficaz, com uma rede de comunicação circular, aberta e multidirecional**

O líder deve emergir do grupo e não ser imposto. No primeiro caso, a equipa de trabalho implica uma comunicação aberta, multidirecional, embora menos eficiente (em termos de custos homem/ hora), mas mais eficaz.

O Centro de Saúde, enquanto sistema aberto, por excelência, dificilmente pode funcionar de outro modo, sob pena de caminhar para a entropia e disfuncionamento. Pelo contrário, na casa de um grupo hierárquico tradicional, há uma unidade de comando em que a comunicação é fechada e unilateral.

- **Mecanismos de feedback e de avaliação.**

As atitudes e comportamentos terão que ser necessariamente avaliadas, pois só assim se conseguirá obter um funcionamento de uma equipa e assegurar a sua direção.

A comunicação interdisciplinar é hoje uma exigência e um desafio para todos os profissionais, instituições e organismos que estão empenhados na cooperação intersectorial em saúde, pois permite cuidados mais completos e eficazes, centrados nas necessidades dos utentes.

A ação dos profissionais também se evidencia como mais estimulante e organizada.

Apesar de se reconhecer o carácter transversal da comunicação em todas as dimensões do cuidar e eventualmente ser ela própria considerada uma competência, pode-se afirmar que a mesma está predominantemente relacionada com a dimensão relacional, dado que apesar de existirem técnicas comunicacionais, a mesma não pode existir sem relação.

A eficácia e a eficiência da gestão, quer de uma organização no seu conjunto, quer de um departamento ou unidade organizativa, só são possíveis se os gestores a qualquer nível, forem dotados de capacidade de comunicação. A comunicação faz parte de uma dinâmica como papel estratégico no envolvimento de todos os profissionais.

A aprendizagem para uma eficaz comunicação passa pelo desenvolvimento de algumas competências, nomeadamente: empatia, saber ouvir, observação, escolha de vocabulário, linguagem corporal e comunicação pela ação.

Uma gestão da comunicação deverá maximizar as relações comunicacionais existentes, concedendo à comunicação interna o papel estratégico para o desenvolvimento dos recursos humanos.

A comunicação dentro de uma organização tem uma importância crucial para o desenvolvimento de um quadro de referências comum a todos os trabalhadores acerca do que é a

organização, e conseqüentemente uma enorme importância na consolidação da identidade da mesma.

As reuniões entre os diferentes membros da equipa multidisciplinar permitem uma transmissão correta da informação, em contraposição à comunicação acidental que por vezes causa perda de informações valiosas. Na maioria dos casos a comunicação entre enfermeiro e médico, por exemplo, processa-se nos “corredores” de um modo casual, sem a garantia de uma correta compreensão ou valorização daquilo que se comunica.

Por outro lado, este contacto estreito assume-se como um valioso contributo para a formação dos elementos da equipa, ao constituir-se uma verdadeira rede de transferência de conhecimentos.

Em suma, o trabalho em equipa é hoje uma exigência e um desafio para todos os profissionais e não-profissionais que estão empenhados na cooperação intersectorial em saúde. Devendo ser considerada como uma experiência inovadora no campo da saúde suscetível de afetar positivamente tanto a satisfação dos utentes como a satisfação dos profissionais.

Desta forma uma e outra passam a ser dois critérios de “avaliação permanente” do Serviço Nacional de Saúde.

4. Tarefas que em relação a esta temática se encontram no âmbito de intervenção do/a Técnico/a Auxiliar de Saúde

4.1. Tarefas que, sob orientação de um profissional de saúde, tem de executar sob sua supervisão direta

O conceito de competência tem carácter polissémico, sendo descrito como: capacidade para aplicar habilidades, conhecimentos e atitudes; habilidade de utilizar o conhecimento a fim de chegar a um propósito; capacidade de utilizar conhecimentos e habilidades adquiridos para o exercício profissional; capacidade de mobilizar saberes — saber-fazer, saber-ser, saber-agir; capacidade para resolução de um problema.

Assim sendo, competência significa a construção de disposições e esquemas que permitem mobilizar os conhecimentos, no momento certo e com discernimento. A competência seria a capacidade de orquestração destes esquemas.

Um especialista é competente porque é capaz de dominar rapidamente situações comuns com esquemas que entram em ação automaticamente e, além disso é capaz de coordenar e diferenciar rapidamente os esquemas de ação e os conhecimentos para enfrentar de situações inéditas.

Competências profissionais é aquilo que nos constitui e nos caracteriza como indivíduos, são capacidades relacionais – facilitadoras ou impeditivas de uma boa inserção social.

Mobilizam um conjunto de recursos cognitivos (saberes, capacidades, informações) para solucionar situações de forma eficaz, são um conjunto de conhecimentos, qualidades, capacidades e aptidões. Capacidade do sujeito mobilizar saberes, conhecimentos, habilidades e atitudes para a resolução de problemas e para a tomada de decisões adequadas.

Pressupõem conhecimentos teóricos fundamentados, acompanhados das qualidades e das capacidades que permitem executar as decisões sugeridas. Podem estar presentes nas atividades políticas, sociais e educativas como um todo. Aptidão para trabalhar em equipa.

Envolve facetas que vão do individual ao sociocultural, situacional (contextual organizacional) e processual.

Competências não podem ser confundidas com o simples “desempenho” de tarefas.

Cabe aos enfermeiros, no âmbito das suas competências, supervisionar o trabalho em equipa dos técnicos auxiliares de saúde, na medida em que estes se encontram subordinados hierarquicamente.

A atividade desenvolvida pelos enfermeiros tem a peculiaridade de ser em equipas, compostas por pessoas diferentes, com níveis de formação diferentes, as quais estabelecem relações interpessoais de cariz profissional, no sentido da prestação de cuidados de enfermagem de qualidade.

O trabalho em equipa é uma atividade sincronizada e organizada de diversos profissionais de categorias diferentes, para cumprir um objetivo comum. O produto final da equipa é diferente da soma das partes, uma vez que as pessoas enriquecem o grupo com o seu universo individual, composto pelos seus modelos mentais, características de personalidade, vivências pessoais e experiências profissionais.

4.2. Tarefas que, sob orientação e supervisão de um profissional de saúde, pode executar sozinho

Os enfermeiros só podem delegar tarefas em pessoal deles funcionalmente dependentes, quando este tenha a preparação necessária para as executar, conjugando-se sempre a natureza das tarefas com o grau de dependência do utente em cuidados de enfermagem.

São competência do assistente operacional as seguintes atividades de acordo com a Portaria n.º 1041/2010 de 7 de Outubro. Diário da República nº 195: o assistente operacional de saúde é o profissional que, sob a orientação de profissionais de saúde com formação superior, desempenha as seguintes tarefas com supervisão, mas relativa autonomia:

- Ajudar o utente nas necessidades de eliminação e nos cuidados de higiene e conforto de acordo com orientações do enfermeiro;
- Auxiliar o enfermeiro na prestação de cuidados de eliminação, nos cuidados de higiene e conforto ao utente e na realização de tratamentos a feridas e úlceras;
- Auxiliar o enfermeiro na prestação de cuidados ao utente que vai fazer, ou fez, uma intervenção cirúrgica;
- Auxiliar nas tarefas de alimentação e hidratação do utente, nomeadamente na preparação de refeições ligeiras ou suplementos alimentares e no acompanhamento durante as refeições;
- Executar tarefas que exijam uma intervenção imediata e simultânea ao alerta do profissional de saúde;
- Auxiliar na transferência, posicionamento e transporte do utente, que necessita de ajuda total ou parcial, de acordo com orientações do profissional de saúde;
- Auxiliar nos cuidados post-mortem, de acordo com orientações do profissional de saúde;
- Assegurar a limpeza, higienização e transporte de roupas, espaços, materiais e equipamentos, sob a orientação de profissional de saúde;
- Assegurar a recolha, transporte, triagem e acondicionamento de roupa da unidade do utente, de acordo com normas e ou procedimentos definidos;
- Efetuar a limpeza e higienização das instalações superfícies da unidade do utente, e de outros espaços específicos, de acordo com normas e ou procedimentos definidos;



- Efetuar a lavagem e desinfeção de material hoteleiro, material clínico e material de apoio clínico em local próprio, de acordo com normas e ou procedimentos definidos;
- Assegurar o armazenamento e conservação adequada de material hoteleiro, material de apoio clínico e clínico de acordo com normas e ou procedimentos definidos;
- Efetuar a lavagem (manual e mecânica) e desinfeção química, em local apropriado, de equipamentos do serviço, de acordo com normas e ou procedimentos definidos;
- Recolher, lavar e acondicionar os materiais e equipamentos utilizados na lavagem e desinfeção, de acordo com normas e ou procedimentos definidos, para posterior recolha de serviço interna ou externa;
- Assegurar a recolha, triagem, transporte e acondicionamento de resíduos hospitalares, garantindo o manuseamento e transporte adequado dos mesmos de acordo com procedimentos definidos.

Bibliografia

- Graça, Luís, “Trabalho em equipa: uma nova lógica da organização do trabalho e de participação da gestão”, Revista Portuguesa de Saúde Pública , Vol. 10, nº1, (Jan./Mar. 1992), p. 5-18.
- Rego, A., Liderança nas organizações: teoria e prática , Ed. Universidade de Aveiro, 1998
- Ribeiro, João, Comportamento organizacional, Ed. ANJE, 2008
- Teixeira, Sónia, Representação social da equipa multidisciplinar, Dissertação de mestrado em Enfermagem, ICBAS/ Universidade do Porto
- Tralhão, A., Gestão e motivação de equipas, Ed. CECOIA, s/d

Webgrafia

- **Ordem dos Enfermeiros**
<http://www.ordemenfermeiros.pt/>