

***Liderança Transcultural em Enfermagem:
Papel do Enfermeiro Gestor***

Texto de apoio III
da Unidade Curricular Desenvolvimento de Projeto em Gestão

Mestrado em Gestão em Enfermagem

Autores:

Gisela Teixeira, Filomena Gaspar, Elisabete Nunes, Paulo Cruchinho, Graça Quaresma, Rita Figueiredo, Susana Ribeiro, Mariana Nogueira, Patricia Costa, Luisa Dias, Mafalda Inácio, Pedro Lucas

***Lisboa
Outubro 2024***

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	3
1. Papel do enfermeiro gestor em ambientes da prática de enfermagem multiculturais	5
1.1. Ganhos para os enfermeiros	5
a) Boa integração profissional e sociocultural	5
b) Desenvolvimento profissional	6
c) Satisfação profissional	6
d) Retenção	6
1.2. Ganhos para os clientes	7
a) Qualidade dos cuidados	7
CONCLUSÃO	10
Referências bibliográficas	11

INTRODUÇÃO

Preparámos um conjunto de documentos de apoio pedagógico dirigido aos estudantes do Mestrado em Gestão em Enfermagem com o objetivo de estimular o interesse para as problemáticas da liderança, nomeadamente as questões mais relacionadas com as questões da multiculturalidade dos ambientes de prática de enfermagem.

Lake (2002) define ambiente de prática de enfermagem como as características organizacionais de um contexto de trabalho que facilitam ou constroem a prática profissional dos enfermeiros. Este ambiente é vital para o sucesso de um sistema de saúde (Almeida et al., 2020; Lucas & Nunes, 2020), influenciando a qualidade dos cuidados de enfermagem, a satisfação profissional, a segurança do cliente, a efetividade dos cuidados prestados ao cliente e a eficiência das organizações (Almeida et al., 2020; Carvalho & Lucas, 2020; de Sul & Lucas, 2020; Lake, 2002; Lucas et al., 2023; Lucas & Nunes, 2020).

O estudo do ambiente de prática de enfermagem é fundamental para diagnosticar de que forma o podemos melhorar, como podemos promover a qualidade dos cuidados que os enfermeiros prestam e, portanto, contribuir para a melhoria dos contextos das práticas clínicas (Lake, 2007; Lucas et al., 2021; Lucas et al., 2023; Lucas & Nunes, 2020; Teixeira et al., 2024a; Teixeira et al., 2024b).

O ambiente de prática de enfermagem compreende inúmeras variáveis do trabalho dos enfermeiros: qualidade dos cuidados de enfermagem; segurança do cliente; satisfação do cliente; satisfação profissional; liderança clínica; liderança; liderança transcultural; intenção de saída; rotatividade; exaustão emocional; autonomia profissional; dotações; utilização das tecnologias; sistemas de informação; cultura organizacional; comprometimento organizacional; cuidados omissos; ritmo e horário de trabalho; organização da vida profissional com a vida pessoal; segurança no local do trabalho; suporte do gestor/organização às equipas; comunicação e trabalho de equipa; entre outros.

Sendo a liderança uma das variáveis importantes dos ambientes de prática de enfermagem, é fundamental que se aprofundem e desenvolvam mais estudos em redor

desta problemática. A liderança transcultural em enfermagem é um conceito inovador na enfermagem, quer portuguesa, quer mundial, à qual quisemos deixar contributos com vários documentos de apoio pedagógico.

O presente documento de apoio constitui a terceira e última parte de um conjunto de conteúdos relacionados com a liderança transcultural em enfermagem. Uma vez apropriado o conceito e compreendidas as influências que a cultura determina nos padrões de cuidados e nas expectativas em relação à liderança, importa conhecer algumas atividades ou intervenções que o enfermeiro gestor pode implementar na sua organização e/ou serviço, de forma a promover ambientes da prática de enfermagem culturalmente competentes, favoráveis para as equipas e para os clientes de diferentes origens culturais. O conteúdo deste documento resulta de uma síntese da literatura disponível, não esgotando, contudo, o conjunto de intervenções que o enfermeiro gestor pode implementar com vista à melhoria dos ganhos para os enfermeiros e para os clientes.

1. *Papel do enfermeiro gestor em ambientes da prática de enfermagem multiculturais*

Neste documento são apresentados exemplos de atividades que o enfermeiro gestor pode desenvolver em diferentes níveis de atuação com ganhos para as equipas de enfermagem multiculturais (**Quadro 1**) e para os clientes (**Quadro 2**).

1.1. *Ganhos para os enfermeiros*

a. *Boa integração profissional e sociocultural*

Os enfermeiros de diferentes origens culturais experienciam um processo de integração profissional e sociocultural positivo em ambientes da prática onde (Chen et al., 2020; Ncube, 2017; Newton et al., 2012; Sherman & Eggenberger, 2008; Takeno, 2010; Teixeira et al., 2022):

- São compreendidas as suas expectativas e transmitidas as expectativas sobre o que é esperado do seu desempenho profissional;
- Os enfermeiros que supervisionam os colegas de diferentes origens culturais reconhecem e respeitam os diferentes tempos de aprendizagem necessários;
- Há possibilidade de alargar o tempo de integração;
- A integração no serviço/unidade é feita por um colega da mesma nacionalidade;
- São realizadas atividades sociais de conhecimento e partilha entre as culturas;
- Existe um processo de certificação de competências;
- Existem programas de orientação e planos de mentoria para enfermeiros imigrantes;
- Os enfermeiros autóctones estão informados sobre as características do país de origem dos colegas imigrantes, nomeadamente as diferenças culturais na comunicação e nas interações;
- As diferenças nas práticas de cuidados de enfermagem entre o país de acolhimento e o país de origem dos enfermeiros imigrantes são discutidas.

b. Desenvolvimento profissional

Os enfermeiros de diferentes origens culturais têm oportunidade de se desenvolver profissionalmente em ambientes da prática onde existe (El Amouri & O'Neill, 2014; Hunt, 2007; Mitchell, 2009):

- Políticas de recrutamento e/ou desenvolvimento de carreira que promovem a igualdade de oportunidades;
- Formação contínua;
- Programas de escada clínica (*Clinical Ladder Programs*) que incentivam e monitorizam o desenvolvimento profissional.

c. Satisfação profissional

Os enfermeiros de diferentes origens culturais sentem-se satisfeitos em ambientes da prática de enfermagem onde o enfermeiro gestor (Itzhaki et al., 2013; Mitchell, 2009; Saleh et al., 2018; Teixeira et al., 2022):

- É solidário, colaborante, compreensivo, justo, proativo e imparcial;
- Facilita os horários e férias de acordo com as suas prioridades familiares, culturais e religiosas;
- Dá oportunidades para se ter um rendimento extra (ex.: turnos extraordinários);
- Dá igual oportunidade de formação e progressão entre as nacionalidades;
- Proporciona recompensas contingentes;
- Envolve os enfermeiros na tomada de decisões;
- Promove a autonomia e autoridade;
- Reconhece e valoriza o trabalho desempenhado.

d. Retenção

Os enfermeiros de diferentes origens culturais tendem a permanecer nos seus locais de trabalhos em ambientes da prática onde (Dols et al., 2019; Gullatte & Jirasakhiran, 2005; Ncube, 2017; Teixeira et al., 2022):

- O enfermeiro gestor é solidário, sensível à diversidade, acessível, protetor dos enfermeiros e recetivo às suas ideias;
- É feito um agradecimento diário;
- São proporcionadas oportunidades para desenvolver novas competências;
- São envolvidos em projetos;
- Existe equidade salarial;
- É promovido o trabalho em equipa;
- É respeitado o seu profissionalismo;
- É reconhecido e aproveitado o seu talento individual;
- As suas necessidades culturais são satisfeitas.

1.2. *Ganhos para os clientes*

a. Qualidade dos cuidados

São prestados cuidados sensíveis, significativos e adequados aos valores, crenças e estilos de vida dos clientes de diferentes origens culturais em ambientes da prática de enfermagem onde os enfermeiros gestores (El Amouri & O'Neill, 2014; Richard-Eaglin, 2021; Teixeira et al., 2022):

- Organizam formações sobre a prestação de cuidados a clientes de diferentes origens culturais, avaliam os resultados das aprendizagens e monitorizam a prestação de cuidados dos enfermeiros a clientes de diferentes origens culturais;
- Planeiam e organizam os cuidados de acordo com a cultura dos clientes;
- Mobilizam ou ajustam os seus recursos para responder às necessidades linguísticas e religiosas dos clientes;
- Adaptam os processos ou as dinâmicas dos serviços auxiliares às culturas dos clientes;
- Permitem a inclusão dos familiares na prestação direta de cuidados.

Quadro 1. Atividades do enfermeiro gestor para a promoção de um ambiente da prática favorável para as equipas de enfermagem multiculturais.

	NÍVEIS DE ATUAÇÃO		
	Organização	Serviço/Unidade	Enfermeiro
ATIVIDADES	Desenvolve políticas, protocolos e serviços baseados nos direitos humanos de modo a proteger os profissionais de diferentes origens culturais de todas as formas de discriminação. Analisa o cumprimento da organização em relação aos parâmetros de referência para a equidade dos colaboradores.	Investiga e atua contra incidentes relacionados com o racismo e assédio no local de trabalho. Implementa programas de mentoria clínica e trabalho em pares, emparelhando enfermeiros mais experientes com os mais novos e da mesma origem cultural. Descentraliza tarefas, implementando um sistema de rotação de responsabilidades. Assume tolerância zero para eventos de bullying e racismo, apoia os elementos que são suas vítimas ou que testemunham este evento, ou que são discriminados devido à sua orientação sexual, identidade de género ou etnia. Organiza atividades sociais que promovam a interação e partilha entre as diferentes culturas dos enfermeiros. Planeia os horários e férias dos enfermeiros de diferentes origens culturais de acordo com as suas prioridades familiares e religiosas.	Organiza formações sobre as diferenças culturais e o seu impacto nos cuidados, no trabalho de equipa e na comunicação. Incentiva os enfermeiros a refletirem sobre a sua língua e estilo de comunicação e a forma como são afetados pela sua cultura. Proporciona oportunidades para os enfermeiros pararem e analisarem a forma como os seus estereótipos podem influenciar atitudes e comportamentos durante os encontros transculturais. Encoraja os profissionais locais a ajudar os colegas imigrantes a adaptarem a sua comunicação ao país de acolhimento.

Fonte: Adaptado de Teixeira, Gaspar & Lucas (2022). Nurse manager's role in promoting culturally competent work environments in nursing: An integrative review. *New Trends in Qualitative Research*, e de Teixeira, Lucas & Gaspar (2022). International Portuguese nurse leaders' insights for multicultural nursing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*.

Quadro 2. Atividades do enfermeiro gestor para a prestação de cuidados a clientes de diferentes origens culturais.

	NÍVEIS DE ATUAÇÃO		
	Organização	Serviço/Unidade	Enfermeiro
ATIVIDADES	Participa na elaboração de políticas organizacionais e sistemas de cuidados, para que os valores da diversidade e da equidade em saúde estejam claramente expressos e assimilados nos valores, missão e políticas da organização. Desenvolve estratégias de recrutamento e retenção que facilitem números adequados de recursos humanos em enfermagem. Organiza equipas ou comissões de enfermagem que fornecem diretrizes para melhores práticas, que desenvolvam infraestruturas institucionais, que coordenem conflitos e que implementem um sistema de monitorização da competência cultural dos profissionais, da eficácia das políticas e da satisfação dos clientes estrangeiros.	Implementa um sistema de avaliação das necessidades culturais dos clientes. Organiza os cuidados considerando os níveis de competência cultural e a carga de trabalho dos enfermeiros. Mantém rácios cliente-enfermeiro mais baixos em serviços de internamento com maior número de clientes estrangeiros. Realiza rondas para identificar barreiras dos cuidados aos clientes estrangeiros. Providencia guias de tratamento, consentimentos e notas de alta em outras línguas, disponibiliza aos enfermeiros instrumentos de avaliação cultural que facilitem a identificação das necessidades e o planeamento de intervenções adequadas e culturalmente aceites.	Avalia a consciência cultural dos enfermeiros e utiliza os resultados para identificar áreas de intervenção e adaptar programas de formação contínua para expandir a sua consciência cultural e melhorar o desenvolvimento contínuo da sua competência cultural. Promove sessões de formação sobre a prevalência de doenças em regiões geográficas e contextos culturais de forma a melhorar a compreensão dos enfermeiros sobre determinadas condições de saúde. Incentiva os enfermeiros a participar em sessões e atividades de formação relacionadas com a cultura, e garante a cobertura da sua ausência no turno.

Fonte: Adaptado de Teixeira, Gaspar & Lucas (2022). Nurse manager's role in promoting culturally competent work environments in nursing: An integrative review. *New Trends in Qualitative Research*, e de Teixeira, Lucas & Gaspar (2022). International Portuguese nurse leaders' insights for multicultural nursing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*.

CONCLUSÃO

Os enfermeiros gestores têm a responsabilidade de implementar estratégias que atendam às necessidades das equipas multiculturais e dos clientes de diferentes origens culturais. Deve atuar como um facilitador e mediador das diferenças culturais, implementando políticas de inclusão, promovendo a formação contínua em competência cultural e garantindo que as necessidades culturais dos enfermeiros e dos clientes sejam atendidas de forma adequada.

Ao promover um ambiente da prática de enfermagem culturalmente competente, os enfermeiros gestores não melhoram apenas a satisfação e retenção dos enfermeiros, mas também asseguram que os cuidados prestados sejam de alta qualidade e culturalmente congruentes, contribuindo para melhores resultados de saúde e maior satisfação dos clientes.

Finalizando da mesma forma que se iniciou esta série de documentos de apoio sobre a liderança transcultural em enfermagem, o ensino da teoria da liderança, sem discussão dos contextos culturais, pode resultar num grande vazio na preparação dos profissionais para responderem às exigências e desafios contemporâneos que os líderes enfrentam num mundo cada vez mais interdependente, diversificado e culturalmente pluralista (Karim, 2003). Espera-se que este conjunto de documentos contribua para a sensibilização dos estudantes do Mestrado de Gestão em Enfermagem, proporcionando-lhes ferramentas e conhecimento necessários para exercerem uma liderança eficaz e culturalmente competente, em ambientes de prática de enfermagem que se pretendem, favoráveis.

Referências bibliográficas

- Almeida, S., Nascimento, A., Lucas, P. B., Jesus, E. & Araújo, B. (2020). RN4CAST Study in Portugal: Validation of the Portuguese Version of the Practice Environment Scale of the Nursing Work Index. *Aquichan*, 20(3), e2038. <https://doi.org/10.5294/aqui.2020.20.3.8>
- Carvalho, M. C., & Lucas, P. R. (2020). The effectiveness of the clinical nurse leader practice - systematic review. *Millenium*, 2(11), 57-64. <https://doi.org/10.29352/mill0211.06.00274>
- Chen, L., Xiao, L., Han, W., Meyer, C., & Müller, A. (2020). Challenges and opportunities for the multicultural aged care workforce: A systematic review and meta-synthesis. *Journal of Nursing Management*, 28(6), 1155–1165. <https://doi.org/10.1111/jonm.13067>
- de Sul, S. I. R., & Lucas, P. R. M. B. (2020). Translation and validation of the anticipated turnover scale for the Portuguese cultural context. *Nursing Open*, 7(5), 1475-1481. <https://doi.org/10.1002/nop2.521>
- Dols, J. D., Chargualaf, K. A., & Martinez, K. S. (2019). Cultural and generational considerations in RN retention. *Journal of Nursing Administration*, 49(4), 201–207. <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000738>
- El Amouri, S., & O'Neill, S. (2014). Leadership style and culturally competent care: Nurse leaders' views of their practice in the multicultural care settings of the United Arab Emirates. *Contemporary Nurse*, 48(2), 135–149. <https://doi.org/10.1080/10376178.2014.11081936>
- Gullatte, M. M., & Jirasakhiran, E. Q. (2005). Retention and recruitment: reversing the order. *Clinical Journal of Oncology Nursing*, 9(5), 597–604. <https://doi.org/10.1188/05.cjon.597-604>
- Hunt, B. (2007). Managing equality and cultural diversity in the health workforce. *Journal of Clinical Nursing*, 16(12), 2252–2259. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2702.2007.02157.x>
- Itzhaki, M., Ea, E., Ehrenfeld, M., & Fitzpatrick, J. J. (2013). Job satisfaction among immigrant nurses in Israel and the United States of America. *International Nursing Review*, 60(1), 122–128. <https://doi.org/10.1111/j.1466-7657.2012.01035.x>
- Karim, A. U. (2003). A Developmental Progression Model for Intercultural Consciousness: A Leadership Imperative. *Journal of Education for Business*, 79(1), 34–39. <http://10.0.4.56/08832320309599085>
- Lake, E. T. (2002). Development of the practice environment scale of the nursing work

- index. *Research in Nursing and Health*, 25 (3), 176–188.
<https://doi.org/10.1002/nur.10032>
- Lake, E. T. (2007). The nursing practice environment: measurement and evidence. *Medical Care Research and Review*, 64(2), 104S–122S.
<https://doi.org/10.1177/1077558707299253>.
- Lucas, P. R. M. B. & Nunes, E. M. G. T. (2020). Nursing practice environment in Primary Health Care: a scoping review. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 73(6), e20190479.
<https://doi.org/10.1590/0034-7167-2019-0479>
- Lucas, P., Jesus, E., Almeida, S. & Araújo, B. (2021). Validation of the Psychometric Properties of the Practice Environment Scale of Nursing Work Index in Primary Health Care in Portugal. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(12), 6422–6433. <https://doi.org/10.3390/ijerph18126422>
- Lucas, P., Jesus, E., Almeida, S. & Araújo, B. (2023). Relationship of the nursing practice environment with the quality of care and patients' safety in primary health care. *BMC Nursing*, 22(1):413. <https://doi.org/10.1186/s12912-023-01571-8>
- Mitchell, J. (2009). *Job satisfaction and burnout among foreign-trained nurses in Saudi Arabia: a mixed-method study*. [University of Phoenix].
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ccm&AN=109851808&lang=pt-pt&site=ehost-live>
- Ncube, E. (2017). Influence of Leadership Styles on Expatriate Nurses' Professional Integration in the UAE. In *ProQuest Dissertations and Theses*.
<https://search.proquest.com/docview/1972034996?accountid=17242>
- Newton, S., Pillay, J., & Higginbottom, G. (2012). The migration and transitioning experiences of internationally educated nurses: a global perspective. *Journal of Nursing Management*, 20(4), 534–550. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2011.01222.x>
- Richard-Eaglin, A. (2021). The Significance of Cultural Intelligence in Nurse Leadership. *Nurse Leader*, 19(1), 90–94. <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2020.07.009>
- Saleh, U., O'Connor, T., Al-Subhi, H., Alkattan, R., Al-Harbi, S., & Patton, D. (2018). The impact of nurse managers' leadership styles on ward staff. *British Journal of Nursing*, 27(4), 197–203. <https://doi.org/10.12968/bjon.2018.27.4.197>
- Sherman, R., & Eggenberger, T. (2008). Transitioning internationally recruited nurses into clinical settings. *Journal of Continuing Education in Nursing*, 39(12), 535–568.
<https://doi.org/10.3928/00220124-20081201-03>
- Takeno, Y. (2010). Facilitating the transition of Asian nurses to work in Australia. *Journal*

of *Nursing Management*, 18(2), 215–224. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2009.01041.x>

Teixeira, S., Gaspar, F. & Lucas, P. (2024a). Development and Validation of the Portuguese Transcultural Nursing Leadership Questionnaire (QLTE-PT). *Journal of Nursing Management*, 1, 5750265. <https://doi.org/10.1155/2024/5750265>

Teixeira, G., Lucas, P., & Gaspar, F. (2022). International Portuguese Nurse Leaders' Insights for Multicultural Nursing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(19), 12144. <https://doi.org/10.3390/ijerph191912144>

Teixeira, G., Lucas, P., Gaspar, F. (2024b). Impact of Nurse Manager's Attributes on Multi-Cultural Nursing Teams: A Scoping Review. *Nursing Reports*, 14(3), 1676-1692. <https://doi.org/10.3390/nursrep14030125>