

O “QUEBRA-CABEÇA” DO GESTOR : COMO ORGANIZAR AS EQUIPES MULTIDISCIPLINARES

THE MANAGER’S “PUZZLE”: HOW TO ORGANIZE MULTIDISCIPLINARY TEAMS

Carla Cristina Gularte Liberato¹

Resumo: O trabalho em equipes multidisciplinares é importante para proporcionar atendimento de qualidade e excelência, meta de praticamente todas as unidades hospitalares. Proporcionar condições para o desenvolvimento deste trabalho, assegurando o bem-estar dos integrantes destas equipes, planejar as formas de ação, custos e investimentos são objetivos de uma gestão de excelência. Para que os objetivos tornem-se realidade o gestor deve ter conhecimento das ações desenvolvidas na sua unidade,

assim como realizar treinamentos adequados e continuados, apoiando sua equipe, dirimindo dúvidas, baseado em evidências científicas.

Palavras-chave: equipes multidisciplinares, gestão em serviços de saúde, trabalho multiprofissional, gestor e equipes multidisciplinares.

Abstract: Working in multidisciplinary teams is important to provide quality care and excellence,

¹ Especialista em Cirurgia Vascular. Docente do Curso de Medicina da Faculdade de Ciências Biomédicas de Cacoal-RO- FACIMED. Coordenadora do Internato Médico



a goal of practically all hospital units. Providing conditions for the development of this work, ensuring the well-being of the members of these teams, planning the forms of action, costs and investments are objectives of excellent management. For the objectives to become a reality, the manager must have knowledge of the actions developed in his unit, as well as conduct adequate and continuous training, supporting his team, resolving doubts, based on scientific evidence.

Keywords: multidisciplinary teams, health service management, multiprofessional work, manager and multidisciplinary teams.

Introdução

O trabalho em equipe multiprofissional é considerado um pressuposto orientador para

a reorganização do processo de trabalho nos serviços de saúde com vista a transformações nas formas de agir sobre os fatores que interferem no processo saúde-doença da população a partir de uma maior interação entre os profissionais e as ações que desenvolvem (Costa,2008).

Delineada sob a forma de equipe multiprofissional, a divisão do trabalho em unidades hospitalares, surge como forma de enfrentamento da complexidade inerente às peculiaridades do sistema de saúde, à dinâmica do processo saúde-doença e à dimensão holística do cuidar do paciente (Oliveira, et al,2010).

O trabalho em equipe multiprofissional consiste uma modalidade de trabalho coletivo que se configura na relação recíproca entre as múltiplas intervenções técnicas e a interação dos agentes de diferentes áreas



profissionais (Peduzzi, 2001). A equipe deve compartilhar objetivos e objetos de trabalho, e ser orientada para a ampliação da capacidade de direção, com acesso às questões e decisões cotidianas da organização (Guizardi e Cavalcanti,2010).

A força do trabalho em equipe significa trabalhar com diferentes pessoas, com diferentes habilidades e conhecimentos para a gestão de um problema em comum e, desta forma, para que as equipes trabalhem o seu melhor, todos os membros devem compreender as habilidades e potencialidades de cada um dos seus colegas. Alguns fatores têm sido considerados cruciais para o desenvolvimento da comunicação efetiva entre os membros da equipe de assistência à saúde, tais como: contato dos olhos, escuta ativa, confirmação da compreensão da mensagem, liderança

clara, envolvimento de todos os membros da equipe, discussões saudáveis de informações pertinentes (Nogueira,2015).

Segundo o Global Resource Center, biblioteca global de recursos humanos para a saúde, o trabalho em equipe é uma importante intervenção nos cuidados em saúde por diversos motivos, com o envelhecimento da população é cada dia mais comum os pacientes apresentarem diversas comorbidades, necessitando de atenção de diversos especialistas, assim como de nutricionistas, fisioterapeutas, enfim de uma equipe de atenção global; além disso, há necessidade de oferecer atendimento global ao paciente, em todas as suas dimensões e necessidades, e com a especialização do atendimento, aliado ao aumento da complexidade dos atendimentos, geram demandas por equipes de



múltiplos cuidados. O trabalho em equipe reduz o risco de erros, assim como diminui o cansaço e esgotamento dos profissionais, pois estes compartilham a responsabilidade pelo cuidado, os profissionais permanecem mais satisfeitos com o seu trabalho e os pacientes participam ativamente do tratamento, pois a comunicação torna-se mais clara e ampla entre todos.

Esta perspectiva de trabalho multiprofissional está presente em boa parte dos países, refletindo a importância do tema e do seu fortalecimento. Diferenças hierárquicas, poder e conflitos têm influenciado diretamente no modo como a comunicação se estabelece, fazendo com que as categorias profissionais atuem em paralelo, em detrimento do trabalho em equipe (Nogueira,2015).

Sabemos que os profis-

sionais de saúde têm dificuldades de manter uma comunicação que favoreça o trabalho conjunto. Estudos apontam que falhas no trabalho em equipe e na comunicação multidisciplinar tem sido um dos principais fatores que contribuem para os erros médicos, eventos adversos e diminuição da qualidade dos cuidados (Nogueira,2015). Para Costa (2008), o trabalho em equipe necessita de transformação dos processos de trabalho e, na inauguração de novas práticas profissionais, da produção de novos saberes, da formação profissional que promova novas formas de pensar e agir em saúde.

Para Anjos Filho e Souza, 2017, os fatores que dificultam o trabalho em equipe, relatados pelos profissionais envolvidos em seus estudos foram participação de profissionais que realizam ações em desacordo com o



pensamento da equipe; reduzidas ações de educação permanente; demanda excessiva de trabalho; tempo insuficiente para desenvolvimento da reflexão e planejamento do processo de trabalho e organização do serviço; carga horária diferente entre os profissionais, dificultando o encontro entre os integrantes para troca de saberes e práticas; estrutura física inadequada e falta de equipamentos, insumos e materiais; profissionais que não compartilham, totalmente, o cuidado de determinados usuários com os outros colegas por serem técnicos de referência.

A realização da Educação Permanente intervém no processo de trabalho, minimizando demandas que dificultam a melhoria do processo de trabalho, essa iniciativa é relevante para equipe multidisciplinar, é o ponto de partida com intuito de trazer

a qualificação de serviços através das mudanças de práticas e atuação profissional, evidenciando a possibilidade de avaliar as ações desenvolvidas, identificando suas dificuldades e desafios em busca da resolutividade (Nascimento e Silva, 2019).

Salienta-se, em diversas literaturas, que a comunicação eficaz contribui à assistência integral e segura, além de reduzir a ocorrência de erros. No sentido de garantir assistência segura com comunicação e processos efetivos, autores sugerem estratégias de valorização do trabalho em equipe, treinamento com técnicas de simulação de casos com equipes multidisciplinares, identificação das falhas e protocolos de comunicação para aperfeiçoar o processo nas equipes, gestão e rede de atenção. Em relação ao apoio dos gestores, há necessidade de comunicação eficaz en-



tre estes e as equipes, alocação correta de recursos e valorização profissional. Assim, observa-se que o envolvimento e a boa relação dos gestores com as equipes profissionais são refletidos na assistência prestada e na segurança da instituição, reforçando a ideia de que os gestores devem apoiar e empoderar os trabalhadores para o desenvolvimento de cuidados seguros e a promoção da cultura de segurança organizacional (Raimondi, Bernal e Matsuda, 2019).

A literatura nacional e internacional é convergente em relação a importância da capacitação/educação dos gestores, o que pode contribuir para a redução das cargas dos mesmos. Os gestores necessitam estar inseridos no processo de educação permanente, facilitando os processos no gerenciamento das unidades de saúde. Os gestores de-

vem ter autonomia para a tomada de decisões no gerenciamento do território para desenvolver as ações necessárias durante o cuidado aos sujeitos, famílias e comunidade. A autonomia mínima necessária para o desempenho adequado de suas funções indica a necessidade do gestor em atuar em favor de transformações e ter vontade política para buscá-las, além de exercer a liderança, investir no planejamento e na territorialização, fazer uso dos sistemas de informação disponíveis e melhorar a comunicação (Pires et al,2019).

Metodologia

Estudo realizado entre os meses de maio e junho de 2020, através de revisão bibliográfica atual, sobre o assunto Equipes multidisciplinares, sua composição, metodologia e pro-



jetos de melhoria de desempenho aliados a ação dos gestores em saúde afim de elaborar um planejamento estratégico do caso estudado, ou seja, alinhar o desempenho da equipe multidisciplinar ao nível de excelência no atendimento a saúde, utilizando as ações desenvolvidas pelo Mercy Health System, sistema regional de saúde de excelência, contando com tratamento especializado aos pacientes, pensando no bem-estar comum de pacientes, familiares, profissionais e comunidade. As ações por eles desenvolvidas inspiram diversos centros através do mundo.

A revisão bibliográfica utilizou as palavras chaves “equipes multidisciplinares”, “gestão em serviços de saúde”, “trabalho multiprofissional” e “gestor e equipes multidisciplinares”. Realizamos pesquisa em fontes de pesquisa através do

Google, com atenção a periódicos, livros e sites de divulgação na internet; e Biblioteca LIRN, nesta pesquisamos livros na base de pesquisa Skillsoft Books.

Aplicação no caso em estudo

Tocados pelas ações do Mercy Health System, principalmente pela missão por eles descrita, buscando excelência sem menosprezar as ações dos profissionais de saúde e das equipes multidisciplinares, levou-nos a busca do conhecimento no tema equipes multidisciplinares e a atuação dos gestores em saúde.

A missão deste renomado centro diz : “Nossos fornecedores, enfermeiros e parceiros estão comprometidos em trabalhar juntos para melhorar a vida de nossos pacientes e de suas famílias. Tocar vidas revigora, inspira e nos leva a fazer o



nosso melhor, e procuramos continuamente maneiras de tornar cada vida melhor com o máximo cuidado e profissionalismo. Isso pode ser tão complexo quanto um procedimento de ponta ou tão simples quanto um sorriso. Nada é pequeno demais ou é um dado adquirido. Tudo importa. E nunca perdemos uma batalha.”

As equipes multidisciplinares são importantes para o tratamento global da população, assim como para o desenvolvimento de protocolos atuais, valorizando a experiência e conhecimento de cada membro da equipe. Neste enorme quebra-cabeças devemos lembrar que o gestor da unidade exerce papel fundamental, merecendo apoio e educação continuada. O gestor deve conhecer toda a dinâmica de trabalho da equipe, monitorar as ações desenvolvidas, os resultados das ações implementadas,

assim como ouvir as necessidades e anseios da população e dos pacientes. Mantendo uma estrutura de melhoria contínua do processo.

Para que a equipe multidisciplinar atue de forma harmônica deve-se programar discussões dos casos clínicos dos pacientes atendidos em horário e ambiente propícios, estas ações diminuem a carga de responsabilidade sobre apenas um membro da equipe, aumenta as ações de segurança do paciente, assim como gera satisfação do tratamento proposto pelo paciente e pelos familiares.

Atividades de educação continuada, de forma permanente, devem ser desenvolvidas, discussões de guidelines, criação de protocolos de atendimento, incluindo avaliações periódicas das etapas desenvolvidas, trocas de experiências devem ser esti-



muladas. Desenvolvimento de escuta atenta e programa de comunicação e resolução de conflitos devem fazer parte da temática discutida. Cabe ao gestor organizar os encontros, estimular a participação de todos os membros da equipe, assegurando o treinamento de todos.

Protocolos de maior complexidade podem ser discutidos com uso de metodologias ativas, como a simulação. A simulação pode ser usada para permitir que os profissionais pratiquem conceitos que aprenderam em um ambiente seguro, assim como tem o potencial para ajudar tanto na instrução inicial quanto no reforço do conceito. Atualmente, esse tipo de formação está se tornando amplamente aceita, e publicações científicas estão começando a demonstrar o seu papel para salvar vidas e melhorar resultados, principalmente

em áreas como salas de parto, cirurgias, medicina de emergência, anestesia e medicina intensiva, que podem apresentar condições repentinas, inesperadas e raras, pois exigem resposta coordenada e rápida pela equipe interdisciplinar. O treinamento da equipe baseada em simulações multidisciplinares, com ênfase em temas como liderança, consciência situacional, apoio e confiança mútua, comunicação e o papel de cada membro na equipe. Tais técnicas tem sido desenvolvidas para minimizar ou detectar erros, aperfeiçoar habilidades de trabalho em equipe, treinar/ensaiar procedimentos complicados e identificar lacunas de conhecimento dos profissionais relacionados à sua área de atuação profissional (Nogueira,2015).

Através da simulação esperamos que o treinamento da equipe multidisciplinar possa



iniciar um novo horizonte, novas formas de interação, de comunicação, desenvolvimento de liderança e, principalmente, respeito aos conhecimentos e saberes de cada membro da equipe. A partir deste treinamento a equipe poderá melhorar seu relacionamento cotidiano.

O gestor deve, ainda, realizar reuniões para discussão de metas, apresentando o feedback colhido após o atendimento aos pacientes e familiares, assim como discutir os custos do serviço prestado e formas de melhorar o atendimento, além do gerenciamento da unidade, manutenção e investimentos a serem realizados.

Considerações Finais

Entendemos que as equipes multidisciplinares são o alicerce de um atendimento de

excelência, uma joia a ser cuidada carinhosamente pelo gestor. A equipe gestora cabe a manutenção do trabalho, manutenção, custos e investimentos, devendo ter ciência que o treinamento contínuo também deve fazer parte das suas funções.

Programas de educação continuada devem ser mantidos e estimulados. Providenciar momentos para discussão de casos clínicos, uso de metodologias ativas para treinamento, desenvolvimento de protocolos, escuta ativa e comunicação devem ser estimulados.

Revisão Bibliográfica

Anjos Filho, N. C. D. , & de Souza, A. M. P. (2017). The workers' perceptions about the multiprofessional team work at a Psychosocial Care Center in Salvador,



Bahia, Brazil/A percepcao sobre o trabalho em equipe multiprofissional dos trabalhadores de um Centro de Atencao Psicossocial em Salvador, Bahia, Brasil/ La percepción del trabajo en un equipo multidisciplinario de trabajadores en un Centro de Atención Psicosocial en Salvador, Bahia, Brasil. Interface: Comunicação Saúde Educação, 21(60), 63+.

Costa,R.K.S.; Enders,B.C.; Menezes,R.M.P. Trabalho em equipe de saúde: uma análise contextual. Cienc Cuid Saude 2008 Out/Dez; 7(4):530-536.

Global Resource Center. Por que o trabalho em equipe nos cuidados de saúde é importante? https://www.hrresourcecenter.org/HRH_Info_Teamwork.html. Acesso 03/06/2020.

Guizardi F.L, Cavalcanti F.O.L. O conceito de cogestão em saúde: reflexões sobre a produção de democracia institucional. Physis [online]. 2010, vol.20, n.4, pp.1245-1265.

Nascimento, Dione dos Santos Alves; Silva, Grazielle Roberta Freitas da. Educação permanente em Saúde: uma estratégia de gestão para a melhoria do processo de trabalho. 2019. 22 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão em Saúde) - Instituto de Educação a Distância, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, São Francisco do Conde, 2019.

Nogueira, J.W.S.; Rodrigues,M.C.S. Comunicação efetiva no trabalho em equipe em saúde: desafio para a segurança do paciente. Cogitare Enferm.



2015 Jul/set; 20(3): 636-640
Oliveira,A.M.; Lemes,A.M.; Machado,C.R.; Loyola e Silva,F.; Miranda, F.S. Relação entre enfermeiros e médicos em hospital escola: a perspectiva dos médicos. Rev. Bras. Saúde Mater. Infant. vol.10 supl.2 Recife Dec. 2010.

Peduzzi, M. Equipe multiprofissional de saúde: conceito e tipologia. Rev Saúde Pública 2001;35(1):103-9

Pires, Denise Elvira Pires de, Vandresen, Lara, Forte, Elaine Cristina Novatzki, Machado, Rosani Ramos, & Melo, Thayse Aparecida Palhano de. (2019). Gestão na atenção primária: implicações nas cargas de trabalho de gestores. Revista Gaúcha de Enfermagem, 40, e20180216. Epub October 03, 2019.

Raimondi,D. C.; Bernal, S.C. Z.; Matsuda, L. M. Cultura de segurança do paciente na ótica de trabalhadores e equipes da atenção primária. Rev. Saúde Pública 53 2019.

