

# Tópico 4

## Atuar em equipe de forma eficaz

Guia Curricular de Segurança do Paciente  
da Organização Mundial de Saúde

Edição Multiprofissional



# Objetivos pedagógicos

- Compreender a importância do trabalho em equipe nos cuidados à saúde
- Saber como atuar em equipe de forma eficaz
- Reconhecer que, na condição de estudante da área de saúde, você será membro de uma equipe

# Conhecimentos necessários (1)

Compreender:

- Os tipos diferentes de equipes na área de saúde
- As características das equipes eficazes
- Como os valores e as crenças das pessoas afetam suas interações interpessoais

# Conhecimentos necessários (2)

Compreender:

- O papel dos membros da equipe e como os fatores psicológicos afetam as interações da equipe
- O impacto da mudança nas equipes
- O papel do paciente nas equipes

# Desempenho esperado

**Promover os cuidados em saúde efetivos ao utilizar os seguintes princípios do trabalho em equipe:**

- Estar atento aos valores e premissas dos outros
- Estar atento a como os fatores psicológicos afetam as interações da equipe
- Estar ciente do impacto da mudança nas equipes
- Incluir o paciente e sua família na equipe
- Empregar técnicas de comunicação apropriadas
- Usar técnicas de suporte mútuo
- Resolver conflitos
- Estar aberto a mudanças e a observar comportamentos

# O que é uma equipe?

Uma equipe é um grupo de duas ou mais pessoas que:

- Interação de forma dinâmica
- Têm uma missão/objetivo comum
- Têm atribuições e tarefas específicas
- Possuem habilidades especializadas e complementares

# Uma equipe é ...

Um conjunto distinto de duas ou mais pessoas que interagem de forma dinâmica, interdependente e adaptável em direção a um mesmo objetivo/missão/fim, cada um com seus papéis ou funções específicos e com um prazo de permanência limitada no grupo.

*Eduardo Salas*

# Quais são os tipos de equipes envolvidos na área de saúde?

Existem muitos tipos de equipes diferentes na área de saúde:

- Multiprofissional/composta por um único tipo de disciplina
- Localizadas/distribuídas no mesmo lugar
- Temporárias ou duradouras



# Quais são os tipos de equipes na área de saúde?

O programa TeamSTEPPS™ identifica os seguintes tipos de equipes na área de saúde:

- Equipes principais/essenciais/nucleares
- Equipes de coordenação
- Equipes de contingência
- Equipes de serviços auxiliares
- Equipes de serviços de apoio
- Administração

# Como as equipes melhoram os cuidados ao paciente?

- As equipes representam uma forma pragmática de melhorar os cuidados ao paciente
- As equipes podem melhorar a assistência no nível:
  - Da organização
  - Do paciente - resultados e segurança
  - Da equipe como um todo
  - De cada membro individual

# Como as equipes se formam e se desenvolvem?

Tuckmann identificou quatro etapas de formação e desenvolvimento de equipes:

- Formação
- Confrontação
- Normatização
- Desempenho

*Source: B. Tuckmann 1965*

# O que determina o sucesso de uma equipe?

As equipes competentes possuem as seguintes características:

- Objetivo comum
- Metas mensuráveis
- Liderança competente e resolução de conflitos
- Boa comunicação
- Boa coesão e respeito mútuo
- Acompanhamento da situação
- Automonitorização
- Flexibilidade

# Liderança (1)

Os líderes competentes de equipes coordenam e facilitam o trabalho em equipe ao:

- Delegarem tarefas e atribuições;
- Conduzirem reuniões extraordinárias, de planejamento e de análise retrospectiva;
- Encorajarem os membros da equipe a falarem livremente e a elucidarem dúvidas;
- Organizarem atividades de melhoria e treinamentos para a equipe;
- Inspirarem “seguidores” e manterem uma cultura coletiva positiva.

# Liderança (2)

Os líderes competentes de equipes coordenam e facilitam o trabalho em equipe ao:

- Aceitarem o papel de líder;
- Solicitarem ajuda quando necessário;
- Monitorarem continuamente a situação;
- Estabelecerem prioridades e tomarem decisões;
- Utilizarem os recursos de modo a maximizar o desempenho;
- Resolverem os conflitos dentro da equipe;
- Distribuírem de forma equilibrada a carga de trabalho dentro da equipe.

# Comunicação

Diversas técnicas foram desenvolvidas para promover a comunicação na área de saúde incluindo:

- ISBAR (*Introduction, Situation, Background, Assessment, Recommendation*) ou em português ASHAR (**A**presentação, **S**ituação, **H**istórico, **A**valiação e **R**ecomendação)
- Call-out - convocatória
- Check-back - confirmação da informação recebida
- Hand-over ou hand-off - transição do cuidado

# Resolução de divergências e conflitos

Diversas técnicas foram desenvolvidas para estimular os membros da equipe a apontar algum risco, incluindo:

- A regra da dupla contestação
- CUS
  - I am **C**oncerned (Estou **P**reocupado)
  - I am **U**ncomfortable (Estou **I**ncomodado)
  - This is a **S**afety issue (É uma questão de **S**egurança)
- Roteiro DESC - **D**escrever a situação/**E**xpressar como lhe afeta e quais são suas preocupações/**S**ugerir alternativas/**C**onsequências devem ser expostas.



# Desafios ao trabalho em equipe eficaz

- Funções em mudança
- Ambientes em mudança
- Hierarquização dos cuidados em saúde
- Natureza individualista dos cuidados em saúde
- Instabilidade das equipes

# Os acidentes em outras organizações

Falhas nos seguintes comportamentos de equipe foram identificadas como as responsáveis por acidentes em outras organizações:

- Falta de clareza na definição de atribuições
- Falta de coordenação explícita
- Comunicação deficiente.

# Avaliação do desempenho da equipe

- A avaliação do desempenho da equipe pode ser feita:
  - No próprio local do trabalho
  - Em ambientes simulados
  - Por meio da observação de exercícios da equipe
- As equipes podem ser avaliadas por especialistas externos ou pela observação interna

# Resumo

- O trabalho em equipe não acontece por acaso, ele requer:
  - Uma compreensão das características das equipes bem-sucedidas
  - Conhecimento de como as equipes funcionam e dos meios para manter o funcionamento eficaz da equipe
- Existem princípios de trabalho em equipe bem documentados que os alunos da área de saúde devem conhecer
- Diversas técnicas foram desenvolvidas para melhorar a comunicação dentro das equipes

# Como aplicar os princípios do trabalho em equipe (1)

Os estudantes da área de saúde podem aplicar os princípios em suas interações com outros estudantes e, também, ao observarem e integrarem equipes de cuidados em saúde.

# Como aplicar os princípios do trabalho em equipe (2)

Dicas práticas para os estudantes da área de saúde ensaiarem:

- Sempre se apresente à equipe
- Feche o ciclo de comunicação, exercitando o *read back* (leitura em voz alta)
- Fale o óbvio para evitar presunções/premissas errôneas
- Questione, confira e esclareça
- Delegue tarefas a pessoas e não ao léu
- Deixe clara qual é a sua função
- Use linguagem objetiva (e não subjetiva)

# Como aplicar os princípios do trabalho em equipe (2)

Dicas práticas para os estudantes da área de saúde ensaiarem:

- Memorize e chame os membros da equipe pelo nome
- Seja firme quando necessário
- Se algo não faz sentido, procure entender a perspectiva do outro
- Faça uma breve reunião de planejamento antes de uma atividade de equipe e outra de análise retrospectiva após seu término
- Caso haja conflito, foque “naquilo” que está certo para o paciente e não em “quem” está certo