

## TEMA: ORGANIZAÇÃO DE SERVIÇOS

Artigo: “**Criteria for successful multiprofessional cooperation in palliative care teams**”

Junger S, Pestinger M, Elsner F, Krumm N, Radbruch L. *Palliative Medicine* 2007;21:347-354

### INTRODUÇÃO

O trabalho em equipa é um dos pilares fundamentais dos cuidados paliativos (CP). Na revisão da literatura não há uma explicação linear e simples para justificar o sucesso das equipas multidisciplinares, uma vez que nas novas equipas que se formam apresentam-se diversos desafios, estabelecem-se relações com novos colegas, o trabalho tem uma componente emocional elevada e o campo de actuação nem sempre tem padrões definidos.

Neste trabalho, pretende-se teorizar os aspectos da dinâmica das equipas multidisciplinares, assumindo inter-relações recíprocas entre as diferentes variáveis.

### RESUMO

O objectivo deste estudo é promover um inventário sistemático dos factores relevantes para o trabalho em equipa em CP e identificar critérios que aumentem o sucesso da cooperação multi-profissional, através de uma metodologia qualitativa. Analisados os resultados, é proposta uma concepção teórica para os critérios de sucesso das equipas multidisciplinares de CP.

Na revisão bibliográfica são identificados três indicadores de qualidade do trabalho em equipa (desempenho da equipa, satisfação dos seus elementos e coesão organizacional) e procura-se saber quais as características das equipas relacionadas com estes indicadores. Alguns autores propõem: a cooperação interdisciplinar como primordial, as vantagens do clima de cooperação e tolerância em alternativa ao clima de competição como forma de evitar os conflitos, e a clarificação das tarefas para melhorar a satisfação. Além disso, um ambiente de trabalho caracterizado por reconhecimento pessoal, *feedback* e boa disposição tem efeitos positivos no bem-estar psicológico, no desempenho organizacional e na percepção da qualidade da equipa. É dada grande importância ao processo de desenvolvimento da equipa e às condições do ambiente de trabalho em CP.

O método utilizado foi uma entrevista de vinte minutos, por um psicólogo experiente, a 19 elementos da equipa da Unidade de CP do Hospital Universitário de Aachen (Alemanha), um ano depois da abertura da Unidade, através de entrevistas semi-estruturadas que foram analisadas pelo método qualitativo de análise de conteúdo. Foi consultado um segundo psicólogo para apreciar a validade e fiabilidade das categorias e houve aprovação pela comissão de ética, a salvaguarda da confidencialidade e o consentimento informado para a participação no estudo.

As questões do estudo foram: 1 - Como os elementos da equipa da Unidade de CP definem cooperação numa equipa de CP; 2 - quais os factores cruciais para o sucesso da equipa.

As perguntas apresentadas foram: 1 - Como compreende a cooperação numa equipa de CP? 2 - Pode dar um exemplo para o sucesso da cooperação na sua equipa? 3 - Pode dar um exemplo de cooperação ineficaz na sua equipa? 4 - Houve mudança da sua atitude para a cooperação ao longo da estadia na sua equipa?

Os resultados apresentam as categorias mais frequentes.

No **conceito de cooperação** da equipa de CP, as dez categorias identificadas:

<i>Categoria</i>	<i>N.º</i> num total de 19	<i>%</i>
Comunicação	17	89.5
Filosofia da equipa	14	73.7
Atmosfera / Ambiente de trabalho	12	63.2
Coesão da equipa	12	63.2
Sinceridade / Flexibilidade	10	52.6
Confronto com a morte e o morrer	8	42.1
Autonomia	7	36.8
Atitude	7	36.8
Controlo de qualidade	4	21.1
Outros	9	47.4

A filosofia da equipa foi entendida como a compreensão comum dos objectivos e procedimentos e a identificação pessoal com o trabalho.

Os indicadores para uma **cooperação de sucesso** na equipa de CP são:

<i>Categoria</i>	<i>N.º</i> num total de 19	<i>%</i>
Desempenho da equipa	11	57.9
Comunicação / Coordenação	8	42.1
Confiança	8	42.1
Objectivos comuns com clareza	6	31.6
Respeito / Autonomia	6	31.6
Coesão da equipa	5	26.3
Harmonia / Boas relações	5	26.3
Espaço para discussão dos objectivos	4	21.1
Cooperação interdisciplinar	4	21.1
Solução construtiva dos conflitos de relação	2	10.5
Outros	5	26.3

Os indicadores para uma **cooperação ineficaz** na equipa de CP são:

<i>Categoria</i>	<i>N.º</i> num total de 19	<i>%</i>
Comunicação ausente ou sem eficiência	6	31.6
Conflitos nas tarefas	6	31.6
Ambiguidade de objectivos / procedimentos	5	26.3
Falta de coesão da equipa	5	26.3
Conflitos de relação	4	21.1
Falta de autonomia	4	21.1
Hierarquia organizacional	3	15.8
Falta de disciplina	2	10.5
Ambiguidade de funções	2	10.5
Conflitos de funções	2	10.5

O **processo de desenvolvimento da equipa** foi examinado através das percepções de mudança, desde que a Unidade de CP abriu, e identificadas doze categorias. Os aspectos mais relevantes foram: a maior clareza das funções (mencionado por 52.6% dos elementos), a melhoria do nível de estrutura e a esperança mais realística no que respeita à colaboração com os colegas.

<i>Tipo de percepção de mudança</i>	<i>N.º</i> num total de 19	<i>%</i>
Aumento da confiança	2	10.5
Mais clareza de funções	10	52.6
Menos clareza de funções	1	5.3
Mais coesão da equipa	3	15.8
Aumento da estrutura	8	42.1
Maior satisfação com o trabalho	2	10.5
Melhor desempenho da equipa	4	21.1
Pior desempenho da equipa	1	5.3
Dinâmica da equipa	3	15.8
Desapontamento com expectativas	4	21.1
Surpresa positiva	2	10.5
Esperanças mais realísticas	6	31.6

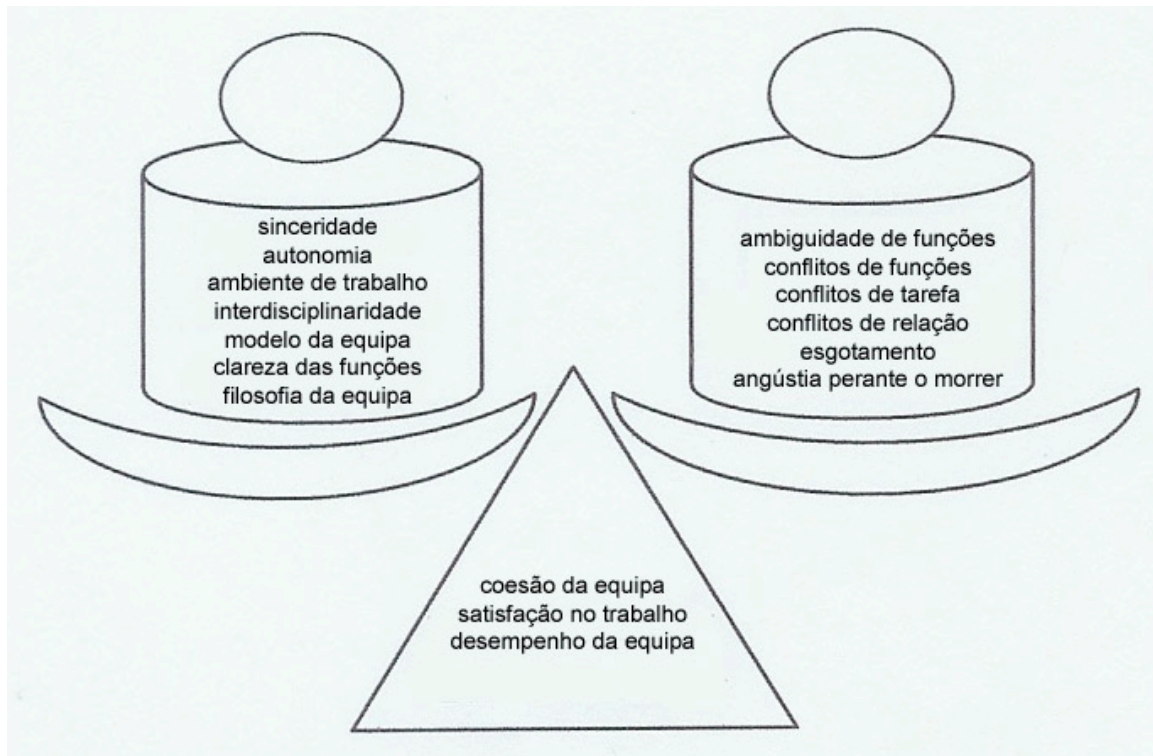
#### CONCLUSÕES do estudo:

Os critérios mais relevantes de cooperação (coesão, satisfação no trabalho e desempenho) nesta equipa de CP coincidem com os resultados da literatura; no entanto, nestas entrevistas, além da coesão, são salientados alguns aspectos novos, como a comunicação, a filosofia da equipa e o ambiente de trabalho. Também a capacidade para lidar com a morte e o morrer são essenciais.

Os autores concluem que a percepção subjectiva de cada elemento sobre a situação da equipa tem um impacto significativo na coesão e no desempenho da equipa e que uma postura optimista e uma identificação com os objectivos estão positivamente associados com a coesão, o desempenho e o ambiente de trabalho.

Foram, ainda, considerados emergentes deste estudo novos aspectos, como os requisitos de sinceridade e flexibilidade e a importância de um espaço físico reservado à discussão dos objectivos e dos procedimentos.

A principal conclusão, em conjugação com os dados da literatura, é que não há uma relação inequívoca entre os factores que influenciam e os resultados do trabalho das equipas multidisciplinares, sendo proposto um modelo teórico das variáveis interactivas da cooperação numa equipa de CP.



### COMENTÁRIOS

Os dados deste estudo têm importantes implicações no desenvolvimento de novas equipas de CP. Conclui-se que: - os elementos devem estar sensibilizados para o processo de constituição da equipa, com informação dos desafios esperados e potenciais conflitos; - a avaliação recíproca entre os elementos e o *feedback* do desempenho são medidas efectivas para consolidar a estrutura e a transparência; - a discussão dos objectivos comuns é um importante pré-requisito para uma filosofia sustentável da equipa; - uma vez que as equipas são dinâmicas, as avaliações repetidas são o melhor caminho para a compreensão dos mecanismos e processos de constituição de uma nova

#### ***Maria Teresa Flor de Lima***

Aluna do IV Mestrado de Cuidados Paliativos da Faculdade de Medicina de Lisboa

(Anestesiologista, Coordenadora da Unidade de Dor)

Hospital do Divino Espírito Santo,

Av. D. Manuel I, 9500-370 Ponta Delgada

Telefone 296 203489

e-mail: flordelima.mariateresa@gmail.com