



## LIDERANÇA DO ENFERMEIRO FRENTE A INTERPROFISSIONALIDADE, NA CENTRAL ESTADUAL DE TRANSPLANTES DE GOIÁS

RICARDO RIBAMAR DA SILVA; KARINA SUZUKI; REGIANE APARECIDA DOS SANTOS SOARES BARRETO

### RESUMO

A Central Estadual de Transplantes de Goiás (CET-GO) é uma instituição governamental que é responsável por questões administrativas de monitoramento e controle de ações relacionadas à doação e ao transplante, onde faz-se necessário a presença diuturnamente de profissionais de diferentes áreas da saúde, demandando uma liderança eficiente e eficaz de forma célere e estratégica. Este estudo é um relato de experiência e explora o impacto da liderança de enfermagem na Coordenação de Credenciamento e Monitoramento da CET-GO, com foco no desenvolvimento de protocolos institucionais e na gestão de recursos humanos, no período de janeiro de 2020 a maio de 2024. O objetivo deste estudo é destacar a liderança do enfermeiro na equipe interprofissional e a aplicação de *soft skills* como habilidades comportamentais importantes para o desenvolvimento de ações e engajamento das equipes. Ao aliar essas questões de relacionamentos, empatia e adaptabilidade com processos padronizados de trabalho, utilizando ferramentas de gestão estratégica como as matrizes SWOT com foco nas oportunidades e GUT para esclarecer os pontos de vulnerabilidades e o mapeamento de processos dos setores e das atividades de forma individualizadas para registros, foi possível identificar melhorias e priorizar ações, corroborando para os avanços institucionais e sociais por meio dessa liderança. Assim, os resultados demonstram a importância do líder enfermeiro na promoção de um ambiente de trabalho eficiente e colaborativo com pontos favoráveis para a instituição e a sociedade. Além disso, o estudo destaca a capacidade do enfermeiro de liderar diferentes profissionais de saúde, essenciais para garantir a qualidade e segurança no processo de doação e transplante.

**Palavras-chave:** Gestão em Saúde; Enfermagem; Capacidade de Liderança e Governança; Educação Interprofissional; Transplante.

### 1 INTRODUÇÃO

A Central Estadual de Transplantes de Goiás (CET-GO) é uma unidade da Secretaria de Estado da Saúde de Goiás credenciada junto ao Ministério da Saúde pela Portaria nº 78/1999, possui como responsabilidade a coordenação, a fiscalização e o controle de todas as ações relacionadas às doações e dos transplantes de órgãos e/ou tecidos no âmbito estadual (Brasil, 1999). Desde então, inúmeros processos laborais e administrativos foram desenvolvidos para gerenciar e aprimorar essas ações, de forma que atendessem à demanda necessária, até os dias atuais.

A complexidade desse processo é evidenciada desde o acesso do receptor à lista de espera para o transplante até o momento pós-transplante, exigindo uma equipe multidisciplinar qualificada, atenta e colaborativa entre os setores envolvidos. Nesse contexto, a liderança do enfermeiro torna-se um fator promotor para o sucesso dessas atividades, por possuir características inerentes à profissão como visão holística no cuidado em saúde, tomadas de decisões críticas e a capacidade de comunicação (NASCIMENTO, et al., 2023).

A interprofissionalidade, definida como a prática entre diferentes profissionais de saúde,

é um componente essencial na CET-GO na qual médicos, enfermeiros, psicólogos, fisioterapeutas e executores administrativos atuam juntos para garantir a qualidade e a segurança do processo, requerendo uma liderança que tenha conhecimento educacional para orientar esse trabalho em conjunto, fomentando a cooperação e o diálogo entre às áreas profissionais (FORTE, MARIA, 2023). Liderar essa diversidade requer essas habilidades e competências que são denominadas *soft skills* (TRAVASSOS, 2019) e o profissional de enfermagem está apto para essa liderança.

Por questões éticas da pesquisa científica, em respeito à dignidade e autonomia a todos os envolvidos, este estudo foi conduzido em conformidade com a Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde, garantindo o bem-estar e a segurança, e possui apreciação e aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Goiás com CAAE: 67048923.5.0000.5078.

Sendo assim, este estudo teve como objetivo analisar a experiência de um enfermeiro na Coordenação de Credenciamento e Monitoramento da CET-GO, com equipe interprofissional, e na aplicação de *soft skills* como habilidades comportamentais importantes para o desenvolvimento de ações e engajamento das equipes.

## 2 RELATO DE CASO/EXPERIÊNCIA

A coordenação de Credenciamento e Monitoramento da CET-GO em janeiro de 2020 possuía uma equipe reduzida e diversos déficits setoriais. Não havia um mapeamento claro de processos, definições de responsabilidades nem indicadores de eficiência. Embora as atividades fossem executadas, este cenário refletia uma carência de gestão estruturada e evidenciava lacunas operacionais.

Inicialmente, foi utilizado a matriz *SWOT*, ferramenta de planejamento estratégico utilizada para analisar quatro elementos que são: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades), *Threats* (Ameaças) (SILVA et al., 2023) e evidenciou-se os pontos de melhorias necessários para a qualificação dos setores da coordenação.

Identificado esses pontos, observou-se em cada setor as atividades por área profissional para determinar o seu grau de importância naquele cenário. Para isso, foi utilizado a matriz GUT, cuja ferramenta possibilita identificar essa importância com base em três critérios que são: Gravidade (G), Urgência (U) e Tendência (T), sendo que cada um deles possui uma escala que considera 1 de menor intensidade para cada um dos critérios, até 5, maior intensidade. Após numerá-las nessa escala, multiplica-se os valores para identificar quais atividades devem se priorizadas, além de nortear a comunicação e promover a transparência na tomada de decisão estratégica (SILVA, 2024).

Diante desses resultados (*SWOT* e GUT) foi elaborado um plano de gestão e entregue para a instância superior com o propósito de apontar melhorias dos processos de trabalho na CET-GO, entre eles, foi identificado a necessidade do aumento do quantitativo da força de trabalho em todos os setores e a realocação de um setor para outra Coordenação da CET-GO e apontou para a possibilidade de agregação de outros dois setores em um só. Houve também alterações de diversas atividades com base na gestão por processos que tem como característica o mapeamento do setor além da documentação, o monitoramento e o controle das atividades por meio de indicadores (FAUSTINO, 2023).

Com esse mapeamento, identificou-se as possibilidades de interação entre os setores interna e externos à Coordenação, de modo a evidenciar os resultados com os envolvidos direta e indiretamente, e observar a evolução mensal por meio dos indicadores. Também foi elaborado e implementado o Programa de Integração e Acolhimento, na qual recebe todos os novos integrantes independente da classe profissional e do setor de lotação.

Esse programa objetiva a disseminação de conhecimento sobre as responsabilidades dos setores entre os integrantes da Coordenação, promovendo a adaptação, a socialização, o

engajamento e a colaboração dentre os profissionais que embora tenham responsabilidades distintas, são estimulados a manter o sentimento de pertencimento da equipe e da instituição.

Reuniões foram pré-fixadas com datas programadas para o acompanhamento das atividades e dos resultados alcançados. Seguindo esse roteiro foi possível identificar desafios e os diálogos foram mais estruturados e produtivos, permitindo uma comunicação clara e objetiva entre os membros da equipe. A regularidade dessas reuniões permitiu a utilização de outra ferramenta de gestão que é o feedback entre líder e a equipe de cada setor, contribuindo para o desenvolvimento de uma comunicação efetiva e interação dos processos e social (ATKINSON, 2021).

Todas essas ações de gestão frente à interprofissionalidade, trouxeram resultados considerados satisfatórios para o período de quatro anos, tanto em curto, médio e longo prazo. No âmbito institucional, a Coordenação foi responsável pela elaboração de três Notas Técnicas para as sociedades envolvidas e de três livros publicados na Biblioteca Virtual em Saúde (BVS), sendo dois com International Standard Book Number (ISBN) que agora estão à disposição para disseminação do conhecimento das áreas temáticas. E ainda, houve uma reestruturação dos setores incluindo o desenvolvimento de novas atividades, alterações de outras para assegurar um controle mais efetivo e diminuir procedimentos desnecessários.

No âmbito social, houve um aumento contínuo dos números de pacientes com acesso à rede de transplantes dentro e fora do Estado de Goiás, com variações que ultrapassam 100% por modalidades de transplantes, evidencia-se a redução da taxa de pacientes que eram retirados da lista de espera para o transplante de 11% para 6,5%, e ainda, houve aumento no número geral de educação permanente de 100% para todos os setores da CET-GO. Não obstante, houve participações em sete Congressos nacionais e internacionais, todos com exposições e apresentações de trabalhos científicos nessa área de transplante.

### 3 DISCUSSÃO

A experiência relatada na coordenação do setor de Credenciamento e Monitoramento da CET-GO fornece uma visão sobre a importância da liderança do enfermeiro em um contexto complexo e interprofissional. Segundo Silva et al. (2022), a enfermagem, possui formação que contribui para a gestão de instituições e equipes multidisciplinares, com visão holística e cuidado centrado no paciente, nesse mesmo raciocínio, no estudo de Beltran et al., (2024), a liderança por enfermeiros associadas as habilidades de *soft skills* pode gerar empoderamento e envolvimento das equipes nas atividades.

Embora a mudança geral trouxe desafios para a instituição, ela pode ser mitigada com a gestão por processos, baseada na valorização profissional e na colaboração mútua para o desenvolvimento institucional (SILVA, et al., 2021). Desse modo, a utilização de ferramentas como SWOT, GUT e o mapeamento dos setores e das atividades, que são amplamente utilizadas pela enfermagem em diversas áreas, possibilitou a transparência e a participação das equipes nesse processo, gerando resultados considerados satisfatórios.

No contexto deste estudo, as reuniões regulares foi outra estratégia adotada para o desenvolvimento das atividades, sendo utilizada inclusive como feedback, e para COX (2019), esse é o melhor momento para reconhecer os pontos positivos, encorajando-os e fortalecendo a busca pela melhoria contínua.

Embora existam trabalhos publicados que abordem as ferramentas de gestão citadas utilizadas por enfermeiros, as limitações desse estudo estão relacionadas à replicação por se tratar de um relato de experiência e não foi encontrado outros estudos para a comparação com similaridade ao tema, nas bases de dados pesquisadas.

### 4 CONCLUSÃO

O estudo evidencia o impacto na gestão do enfermeiro dentro da equipe

multiprofissional. A experiência dessa liderança demonstrou a importância da gestão por processos e da implementação de ferramentas como *SWOT* e *GUT*, aliada ao mapeamento de processos e à comunicação constante, o que resultou em melhorias das documentações institucionais, no acesso de pacientes aos transplantes e na produção do conhecimento científico.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Portaria nº 78, de 9 de março de 1999, que credencia e autoriza o funcionamento da Central Estadual de Transplantes de Goiás. **Ministério da Saúde**. Brasília, 1999.

ATKINSON A, WATLING CJ, BRAND PLP. Feedback And Coaching. **EUR J PEDIATR**. 2022 Feb;181(2):441-446. doi: 10.1007/s00431-021-04118-8. Epub 2021 May 21. PMID: 34021400; PMCID: PMC8821048. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/34021400/> Acesso em: 20 mai. 2024.

COX, SHARON MSN, BSN. Fornecer Feedback Significativo E Disciplinar. **Gestão de Enfermagem (Springhouse)** 50(7):p 56, julho de 2019. | DOI: 10.1097/01.NUMA.0000558608.01222.28. Disponível em: [https://journals.lww.com/nursingmanagement/fulltext/2019/07000/providing\\_meaningful\\_feedback\\_and\\_discipline.12.aspx](https://journals.lww.com/nursingmanagement/fulltext/2019/07000/providing_meaningful_feedback_and_discipline.12.aspx) Acesso em: 20 mai. 2024.

DA SILVA, Maria Nillane et al. Proposta De Intervenção Para Padronização Da Contenção De Pacientes Em Unidade De Terapia Intensiva De Um Hospital Público: Um Relato De Experiência. **Research, Society and Development**, v. 13, n. 2, p. e14013245090-e14013245090, 2024. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/45090/36032> Acesso em: 20 mai. 2024.

FAUSTINO, Thiallan Nery. Mapeamento De Processos De Trabalho Desenvolvidos Por Enfermeiros Que Atuam Na Gerência Dos Serviços De Enfermagem No Âmbito Hospitalar: Diagnóstico, Análise E Proposta De Tecnologia Gerencial Em Uma Maternidade Da Rede Ebserh. 2023. 70 f. Orientador: José Adailton da Silva. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Inovação em Saúde) - **Centro de Ciências da Saúde**, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/55061> Acesso em: 20 mai. 2024.

FORTE, I.; MARIA, S. PET-Saúde Interprofissionalidade: Contribuições, Barreiras E Sustentabilidade Da Educação Interprofissional. **Interface**, v. 27, 1 jan. 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/icse/a/gHTk5vdM5k9FY3fHYhsVQPn/?lang=pt> Acesso em: 20 mai. 2024.

IWANKIW, R. et al. Autoavaliação De Soft Skills Em Enfermagem: Construção E Validação De Conteúdo De Um Instrumento. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 37, 1 jan. 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ape/a/GD3kMHHDvNZ4yk5hmctmvhN/> Acesso em: 20 mai. 2024.

JUSSARA JÉSSICA PEREIRA; CAROLINA MACHADO SARAIVA; ANA FLÁVIA REZENDE. Teorias Tradicionais De Liderança A Partir De Uma Perspectiva Crítica. **REAd**, v. 29, n. 2, p. 474–503, 1 ago. 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/read/a/3C6NP9fXdXdGv8G8V3YqRfz/?lang=pt> Acesso em: 20 mai.

2024.

NASCIMENTO, T. R.; FERREIRA, C. V. L.; DO NASCIMENTO, G. L. S.; CONCEIÇÃO, M. S. S.; CORREIA, E. A.; LEITE, A. B. P.; BEGNOSSI, J. Y. U.; LIMA, D. de J.; SANTOS, M. E. da S.; TEIXEIRA, M. G. da C.; DE JESUS, F. da P.; DE SOUZA, R. S. O Papel Do Enfermeiro No Processo De Gestão Hospitalar: Uma Revisão Integrativa. **Revista Foco**, v. 16, n. 9, p. e3067, 2023. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/3067> Acesso em: 20 mai. 2024.

PEREIRA, A.; CAVALCANTI, A. Planejamento Estratégico Em Uma Instituição Pública De Saúde De 2012 A 2022: Implicação Das Percepções Da Força De Trabalho E Decisões Gerenciais. **Saúde e Sociedade**, v. 32, n. 1, 1 jan. 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sausoc/a/pBfpyp5GSzL4YXtd8gTK66j/?lang=pt#> Acesso em: 20 mai. 2024.

SILVA et al. A Importância Do Planejamento Em Saúde E Da Análise SWOT Na Gestão Dos Serviços De Enfermagem. **Editora Científica Digital eBooks**, p. 12–24, 1 jan. 2023. Disponível em: <https://www.editoracientifica.com.br/books/chapter/a-importancia-do-planejamento-em-saude-e-da-analise-swot-na-gestao-dos-servicos-de-enfermagem> Acesso em: 20 mai. 2024.

SILVA, G. T. R. DA et al. Gestão E Liderança Na Percepção De Enfermeiros: Um Caminhar À Luz Da Burocracia Profissional. **Escola Anna Nery**, v. 26, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ean/a/vWSnBFg6kNhy3Dyr4hDWrYL/?format=pdf> Acesso: 20 mai. 2024.

SILVA, S. F. DA, GAIO, M. C., SANCHES, S., JOSÉ, H., HENRIQUES, M. F., & GOUVEIA, M. J. (2021). Gestão Do Processo De Mudança Nas Organizações De Saúde: Revisão Narrativa Da Literatura. **Gestão E Desenvolvimento**, (29), 483-504. Disponível em: <https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2021.10227> Acesso em: 20 mai. 2024.

TRAVASSOS, VASCO DANIEL CORDEIRO. A Importância Das Soft Skills Nas Competências Profissionais. **Instituto Politécnico de Coimbra**, 2019. Tese de Doutorado. Disponível em: [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/31936/1/Vasco\\_Travassos.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/31936/1/Vasco_Travassos.pdf) Acesso em: 20 mai. 2024.