

# 19ª SEMANA DE ENFERMAGEM



Enfermagem na Proteção  
e  
Segurança à Saúde

Local: Hospital de Clínicas de Porto Alegre

12 a 14 de maio de 2008



# Resumos 2008

---

**HOSPITAL DE CLÍNICAS  
ESCOLA DE ENFERMAGEM DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO  
RIO GRANDE DO SUL**

***“Enfermagem na Proteção e Segurança à Saúde”***

**12 a 14 de maio de 2008**

**Local**

Anfiteatro Carlos César de Albuquerque  
Hospital de Clínicas  
Porto Alegre – RS

---

**HOSPITAL DE CLÍNICAS DE PORTO ALEGRE (HCPA)**

**Presidente:** Sérgio Carlos Eduardo Pinto Machado

**Vice-Presidente Médico:** Amarílio Vieira de Macedo Neto

**Vice-Presidente Administrativo:** Fernando Andreatta Torelly

**Coordenadora do Grupo de Pesquisa e Pós-Graduação:** Nadine Oliveira Clausell

**Coordenadora do Grupo de Enfermagem:** Ana Maria Müller de Magalhães

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)**

**Reitor:** José Carlos Ferraz Hennemann

**Vice-reitor:** Pedro César Dutra Fonseca

**ESCOLA DE ENFERMAGEM DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RGS (EE-UFRGS)**

**Diretora:** Liana Lautert

**Vice-diretora:** Eva Neri Rubim Pedro

S471e Semana de Enfermagem (19. : 2008 : Porto Alegre)

Enfermagem na proteção e segurança à saúde : resumos  
[recurso eletrônico] / 19. Semana de Enfermagem ; [organização]  
Grupo de Enfermagem do Hospital de Clínicas de Porto Alegre,  
Escola de Enfermagem da Universidade Federal do Rio Grande  
do Sul ; coordenadora do evento : Ninon Girardon Rosa. – Porto  
Alegre : HCPA ; UFRGS, Escola de Enfermagem, 2008.  
1 CD-ROM

1. Enfermagem – Eventos. 2. Saúde do trabalhador. 4. Segurança  
do trabalho. I. Hospital de Clínicas de Porto Alegre. II. Universidade  
Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Enfermagem. III. Rosa,  
Ninon Girardon. IV. Título.

NLM: W3

Catlogação pela Biblioteca da Escola de Enfermagem.

---

## LIDERANÇA: O IMPACTO DA DESCENTRALIZAÇÃO DA GESTÃO EM UMA UNIDADE DE TERAPIA INTENSIVA

Daniela dos Santos Marona<sup>1</sup>  
Valéria de Sá Sottomaior<sup>2</sup>  
Débora Feijó Vilas Boas<sup>3</sup>

<sup>1</sup> HCPA. Chefia de Enfermagem do CTI/ Serviço de Enfermagem em Terapia Intensiva - SETI. Mestranda em Enfermagem - UFRGS. E-mail: [dmarona@hcpa.ufrgs.br](mailto:dmarona@hcpa.ufrgs.br). Tel: (51) 93318773.

<sup>2</sup> HCPA. Chefia de Enfermagem do CTI/ Serviço de Enfermagem em Terapia Intensiva - SETI. Aluna do PPGENF/ UFRGS: Especialização em Gerenciamento dos Serviços de Enfermagem.

<sup>3</sup> UFRGS. Docente da escola de Enfermagem da UFRGS. Chefia do SETI/ CTI/ HCPA.

**CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO:** A crise que o sistema de saúde vem atravessando nos últimos anos se expressa não somente como uma crise de governabilidade do sistema e das organizações de saúde, mas também como uma crise de resolutividade e eficiência. Este cenário tem motivado novas experiências no que se refere a ferramentas gerenciais e ao desenho de novos sistemas de gestão (AZEVEDO; NETO; SÁ, 2002). A intensidade e velocidade com que estão ocorrendo as modificações tecnológicas, sociais, culturais e comportamentais têm determinado alterações significativas na filosofia e forma de gestão nas instituições. Frente a todas estas mudanças as organizações hospitalares têm exigido dos enfermeiros a habilidade de liderar, nesta perspectiva houve um aumento progressivo de enfermeiros assumindo cargos gerenciais em diversas instituições. Faz-se necessário que estes profissionais desenvolvam habilidades de gerenciamento e liderança, pois somente por meio do incremento de líderes qualificados haverá a formação de uma equipe de pessoas comprometidas com a visão, missão e objetivos institucionais (LOURENÇO; SHINYASHIKI; TREVISAN, 2005). A liderança é legitimada como fator fundamental no enfrentamento das dificuldades de implementação de processos de mudança nas organizações públicas de saúde, principalmente nos aspectos relativos à organização e humanização da assistência e a ampliação dos níveis de responsabilidade institucional voltada a resultados. Neste eixo de análise, a gestão e o planejamento passam a ser entendidos não mais como um problema administrativo e sim como um problema de interação entre as pessoas na busca de seus objetivos (AZEVEDO, 2002). Um estudo publicado na Harvard Business Review (2004), com 50 mil funcionários de 59 organizações em todo o mundo, evidenciou que o maior envolvimento das pessoas nos processos pode levar a um aumento de 57% na disposição de ir além do mero dever institucional. Poletto (1999) destaca que as instituições de saúde seguem uma cultura norteada em poderes centralizadores e hierarquizantes onde todo o poder para a tomada de decisão concentra-se em uma única pessoa. Esta prática resulta no desenvolvimento de métodos limitadores da autonomia e identidade do enfermeiro, o qual assume uma posição hierárquica vertical conferindo-lhe poder e autoridade para agir seguindo normas que contemplam os objetivos organizacionais. Neste contexto, é necessário avaliar o atual modelo, num momento em que as transformações sociais constituem um fato inquestionável, exigindo dos profissionais mudança de atitude e postura. A fim de incorporar as mudanças no cenário de saúde atual, propôs-se a

---

implantação de um novo modelo de liderança, no Centro de Terapia Intensiva (CTI) de um hospital geral de Porto Alegre, denominada liderança em rede. O objetivo desta nova proposta foi de descentralizar a estrutura atual com vistas a melhorar a eficiência e eficácia dos processos internos. A estrutura gerencial anteriormente utilizada no CTI adequava-se ao cenário da época, havia espaço para a gestão verticalizada, diferente do atual contexto com modificações no perfil de saúde da população e novas exigências oriundas destas mudanças. Mintzberg (2003), relata que descentralizar a estrutura é necessário simplesmente porque nem todas as decisões podem ser entendidas em um único centro ou cérebro, a descentralização permite à organização responder rapidamente as situações específicas e constitui um estímulo para a motivação, pois o poder de decisão está dividido em um grupo maior de pessoas. Na liderança em rede, o elemento essencial é o compartilhamento de saberes, as relações são interdependentes, o que leva a um aprendizado sistemático e ao crescimento de toda a equipe (POLETTO, 1999).

**OBJETIVO:** o estudo visa avaliar o impacto da implantação de uma rede intermediária de liderança no Centro de terapia intensiva de um hospital universitário.

**METODOLOGIA:** Trata-se de um estudo de caso, com abordagem qualitativa. O estudo foi realizado no Centro de Terapia Intensiva de um hospital geral de grande porte e alta complexidade, público, integrante da rede de hospitais universitários do Ministério da Educação e Cultura e vinculado academicamente a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). O CTI possui 34 leitos para atendimento de pacientes adultos clínicos e cirúrgicos e atende diversas especialidades. A equipe de enfermagem é composta por 43 enfermeiros e 125 técnicos de enfermagem. A população estudada foi constituída por 26 sujeitos. A coleta de dados se deu após 11 meses da implantação desta nova dinâmica de trabalho, o instrumento de coleta foi um questionário constituído de perguntas abertas buscando verificar a percepção da equipe quanto ao novo modelo de gestão. A análise dos dados foi realizada segundo a técnica de análise de conteúdo de Bardin (1996). O projeto foi implantado em maio de 2007, através de um processo de escolha democrático do enfermeiro Líder e do técnico multiplicador, realizado pelas equipes de trabalho de cada turno. A escolha se deu por critérios pré-definidos relacionados às características de liderança presentes nos integrantes da equipe. A função exercida por ambos diferencia-se dos demais componentes do grupo no que tange apenas aos aspectos administrativos.

**RESULTADOS:** O instrumento foi respondido por 18 dos 26 sujeitos que fizeram parte do estudo. A síntese dos resultados encontrados com base nos questionários, sugere que esta experiência foi bem aceita pela equipe de enfermagem. O tempo de exercício da função variou de três a seis meses. Emergiram como pontos positivos o aumento da integração com a chefia e os colegas, o melhor conhecimento da equipe de trabalho, a maior valorização pelos colegas e a chefia, a confiança demonstrada pelos colegas e pela chefia, o maior conhecimento e atualização das rotinas da unidade, o aprendizado e o crescimento que esta experiência proporcionou, a ampla visão administrativa e geral da unidade e maior responsabilidade perante o grupo. Foram destacados como pontos negativos que a demanda de trabalho no CTI não permite desenvolver todas as questões administrativas da liderança, a dificuldade para disponibilizar tempo para as reuniões, à cobrança da equipe para que o líder saiba responder e resolver todos os questionamentos emergentes, a falta de

---

compreensão / entendimento sobre esta função por parte dos outros colegas. Destacou-se como unanimidade entre todos os sujeitos que esta experiência trouxe acréscimos a sua vida profissional como maior responsabilidade e comprometimento com o trabalho, aprendizado, estabelecimento de prioridades, repensar as atitudes pelo fato do líder ser o espelho da equipe, ver as coisas por outro ângulo, vontade de ajudar para o bem comum e conhecer o lado humano e sensível da chefia da unidade. No que se refere a desempenhar novamente esta função, 17 dos 18 sujeitos pesquisados gostariam de voltar a ser líderes. Os resultados referentes à melhora da comunicação entre os líderes e o grupo e entre o grupo e a chefia foram levantados como aspectos de maior impacto nesta abordagem. **CONCLUSÕES/ RECOMENDAÇÕES:** A mola propulsora para a investigação deste estudo foi à necessidade de avaliar a proposta de uma dinâmica diferente de trabalho para uma equipe de enfermagem significativamente numerosa. Os resultados sinalizaram que o enfermeiro líder e o técnico multiplicador correspondem ao elo de ligação entre o grupo e as chefias, se constituíram como ferramentas essenciais para melhorar a comunicação de toda a equipe. A participação destes sujeitos foi muito importante nos processos decisórios da unidade, pois, atuaram como porta-vozes da opinião do grupo, foram considerados como referências para disseminar orientações e contribuir com a educação permanente na unidade. Temos consciência de que este estudo deve ser aprofundado com vistas a auxiliar na construção de estratégias para melhorar cada vez mais a comunicação entre a equipe de enfermagem e que ancorado nestes pressupostos consigamos prestar uma assistência voltada para a excelência.

**-Palavras-chave:** Liderança, Enfermagem, Centro de Terapia Intensiva, Gestão em saúde.