



Gerenciamento da Assistência de Enfermagem em uma Clínica Cirúrgica de um Hospital de Ensino

Raquel Gusmão Soares, Ana Paula Rocha, Bruna Micaelle Evangelista Pereira, Helena Daniela De Moraes Silva, Cristian Juan Pereira Lima, Carla Silvana De Oliveira E Silva

Introdução

Os serviços de saúde, sobretudo hospitalares, têm sido afetados pelas mudanças no mundo do trabalho, que se devem, em parte, à reformulação do modelo assistencial proposto pelo Sistema Único de Saúde (SUS). Essa dinamicidade destaca-se pelo seu impacto tecnológico associado à inserção de novos saberes no exercício das diferentes profissões da saúde, exigindo, sobretudo dos enfermeiros, um perfil mais adaptativo e flexível [1]. Os serviços de saúde adequando-se às intensas transformações buscaram estratégias de gerência comprometida com o aumento da eficiência, controle dos custos e geração de melhorias da qualidade [2]. Para responder às necessidades de desenvolvimento dessas novas organizações, as ferramentas gerenciais, de forma fiável, pretendem contribuir para a melhoria contínua da qualidade dos hospitais de agora e do futuro [3]. Nas instituições hospitalares, o enfermeiro gestor do cuidado desempenha um importante papel no alcance da qualidade do serviço, na medida em que se utiliza dessas ferramentas, para identificar os fatores intervenientes no processo, efetuar ações e elaborar instrumentos de avaliação do cuidado prestado. Neste sentido, este estudo teve como objetivo apresentar o gerenciamento da assistência de enfermagem da Clínica Cirúrgica (CC) do Hospital Universitário Clemente de Faria (HUCF), em Montes Claros – Minas Gerais com uso de ferramentas gerenciais [4].

Material e métodos

Trata-se de estudo quantitativo e descritivo, realizado no primeiro semestre de 2014, na CC do HUCF. O Hospital integra a estrutura de apoio da Universidade Estadual de Montes Claros, dedica 100% dos seus 171 leitos hospitalares e 10 domiciliares para pacientes advindos do SUS. A CC possui 25 leitos, o corpo da enfermagem compõe-se de 19 técnicos e de um enfermeiro gerencial com carga horária de 30 horas semanais. A coleta de dados foi realizada durante o estágio hospitalar dos alunos do 6º período do Curso de Graduação em Enfermagem na disciplina Gestão em Saúde. Os dados primários foram coletados através da observação e análise dos processos de trabalho, dos processos administrativos e da rotina no setor. Aplicaram-se as ferramentas Matriz SWOT/ Análise FOFA ou PFOA SWOT, 5W2H, o Formulário de Protocolos de Prevenção de Risco, a Auditoria em Gerenciamento de Riscos Hospitalares e o Dimensionamento de Pessoal de Enfermagem. Os dados secundários foram levantados em pesquisas bibliográficas.

Resultados

A análise SWOT (Quadro 1) é um instrumento extremamente útil na organização do planejamento estratégico. Por intermédio dela, pode-se relacionar e identificar as forças/deficiências, oportunidades/ ameaças da organização em ambiente real, colaborando para uma melhoria no desempenho da empresa. O papel primordial da SWOT é permitir a escolha de uma estratégia adequada – para alcance de determinados objetivos – a partir de uma avaliação crítica dos ambientes internos e externos. No estudo procurou-se identificar as forças e fraquezas da CC, onde uma força é algo positivo, característica que aumenta sua competitividade e fraqueza é algo negativo, que a faça ficar em desvantagem em relação aos seus concorrentes. Quando considerado o ambiente externo investigaram-se as oportunidades e ameaças do meio envolvente. Ressalta-se que a empresa torna-se competitiva quando os pontos fortes superam os pontos fracos [5]. Através do estudo observou-se que a CC do HUCF apresenta maiores oportunidades do que ameaças e maior propensão ao sucesso, pois houve mais pontos fortes relevantes identificados do que fracos.

Para se obter a descrição dos riscos encontrados em cada paciente e sua respectiva classificação quanto à criticidade em: trivial, aceitável, moderado, importante e inaceitável, foi utilizado instrumento validado pela instituição. O resultado evidenciou que os riscos assistenciais prevalentes na CC foram: risco de queda, risco de desnutrição e risco de úlcera por pressão (Quadro 2).

O 5W2H representa um check-list de determinadas atividades que precisam ser desenvolvidas com o máximo de clareza possível por parte dos colaboradores; possibilita um mapeamento dessas atividades, em que ficará estabelecido o quê, por que, como será realizado, quem fará, onde e quando será desenvolvida a ação e quanto custará (Quadro 3).

Para avaliar a qualidade do atendimento e a segurança do paciente foi utilizado o instrumento Auditoria em Gerenciamento de Riscos Hospitalares (Quadro 4). Esse instrumento visa melhorar a qualidade da assistência e nele são



avaliados 69 itens referentes aos riscos ambientais, profissionais ocupacionais, riscos de infecção e riscos clínicos.

Ao calcular o Dimensionamento de pessoal de enfermagem constatou-se que a CC necessita de 2 enfermeiros e 8 técnicos de enfermagem distribuídos em dois turnos de 12 horas. Sendo assim, para compor escala de 12\60 horas seriam necessários seis enfermeiros e 24 técnicos de enfermagem (Quadro 5).

Discussão

Considerar os fatores externos e internos é essencial porque eles esclarecem o mundo em que opera a empresa ou unidade, permitindo planejar melhor o futuro desejado [6]. Através da análise SWOT percebeu-se que a CC do HU apresenta maiores oportunidades do que ameaças e maior propensão ao sucesso. Porém, não se pode deixar de mencionar seu ponto fraco mais importante: a sobrecarga da equipe de enfermagem que, em consequência, poderá interferir diretamente na qualidade da assistência prestada. Manter a análise SWOT atualizada fará com que a empresa consiga antecipar-se a muitos percalços. É preciso potencializar seus pontos fortes e amenizar os fracos, gerir os dois de maneira inteligente, concentrando os esforços nos pontos fortes para que a empresa seja destaque e trabalhar os pontos fracos para que não se tornem maiores que os fortes e conduzam a empresa a uma zona de total desequilíbrio [7].

As instituições hospitalares cada vez mais preocupadas em garantir um atendimento de qualidade a seus clientes primam pela segurança destes, através do gerenciamento de riscos. O enfermeiro permanece a maior parte do tempo na unidade de internação, portanto ele é um dos principais profissionais engajados no gerenciamento de riscos [8]. No estudo, verificou-se que o risco de quedas classificado como importante quanto à criticidade esteve presente em cinco dos 16 pacientes da CC, é o risco ao qual o cliente se encontra mais exposto. A ferramenta 5W2H possibilitou o mapeamento e padronização de processos, elaboração de planos de ação e estabelecimento de procedimentos associados aos indicadores frente os riscos mais identificados. Essa ferramenta é de cunho basicamente gerencial e busca o fácil entendimento através da definição de responsabilidades, métodos, prazos, objetivos e recursos associados [9].

Em relação à qualidade do atendimento prestado e à segurança dos clientes, a utilização do instrumento Auditoria em Gerenciamento de Riscos Hospitalares constatou que dos 69 itens avaliados a categoria “sim” teve maior porcentagem (51,1%), isso é um fator esperado; e a categoria “não” se torna um fator preocupante para o serviço, com (20,3%) influenciando de forma negativa a qualidade do processo; a categoria “atende parcialmente” (7,2%) e categoria “não se aplica” (17,4%), indica que há serviços que não são de responsabilidade da CC, mas de outros setores ou da instituição.

Destaca-se que a determinação do quadro de profissionais em conformidade com a classificação periódica da clientela internada, segundo as necessidades de cuidados de enfermagem, favorece a implantação de metodologias de trabalho, além de motivar os profissionais a pensarem em formas de articular a assistência [10]. Ao analisar o dimensionamento de pessoal de enfermagem, foi possível perceber que há um déficit significativo de profissionais no setor. Os resultados demonstraram que na CC do HUCF o número total de funcionários que compõem a equipe de enfermagem está aquém dos valores esperados, não sendo, portanto suficiente para atender a demanda dos pacientes internados, o que pode gerar sobrecarga dos profissionais e comprometer diretamente a qualidade da assistência prestada.

Conclusão

A análise SWOT se torna uma ferramenta de extrema necessidade no planejamento estratégico hospitalar, contribuindo para uma assistência integral e de qualidade. Procurar identificar as oportunidades e tratá-las como ferramenta de alavancagem faz com que a organização saia na frente e mantenha-se competitiva. Quanto às ameaças é preciso buscar alternativas e soluções criativas para driblá-las, a fim de melhorar a qualidade do serviço ofertado.

Pela literatura, observou-se que o dimensionamento de pessoal gera implicações diretas no desempenho das competências do enfermeiro quando não está de acordo com o que é preconizado e, em consequência, provoca prejuízos na qualidade do serviço. Sua adequação pode ser considerada como fator motivador, importante, para o bom desempenho profissional e para a qualificação da assistência. Destacou-se que as ferramentas gerenciais devam estar cada vez mais presentes no cotidiano do enfermeiro e que ele as alie à liderança e ao cuidado de qualidade. Ressaltou-se a importância de ampliar cada vez mais a cultura da qualidade na enfermagem, capacitando enfermeiros para análise de indicadores, com vistas à reflexão da assistência de forma dinâmica, objetivando a excelência do cuidado.

REFERÊNCIAS

- [1] Bernardino E, Felli VEA, Peres AM. Competências gerais para o gerenciamento em enfermagem de hospitais. *Cogitare Enferm.* 2010 Abr/Jun; 15 (2):349-53.
- [2] Dias IMAV, Terra AAA, Machado JRO, Reis VN. Sistematização da assistência de enfermagem no gerenciamento da qualidade em saúde. *Rev Baia de Enferm.* 2011; 25(2): 161-172.
- [3] Bastos C, Saraiva M. A qualidade dos cuidados de enfermagem e a norma do ISSO 9001 aplicação empírica no hospital CUF Infante Santo. 2.ed. Lisboa, Portugal: Sílabo Editora; 2011.
- [4] Gabriel CS, Gabriel AB, Bernardes A, Rocha FLR, Miasso AI. Qualidade na assistência de enfermagem hospitalar: visão de alunos de graduação. *Rev Gaúcha Enferm.* 2010; 31(3):529-35.
- [5] Serra F, Torres MCS, Torres, AP. *Administração Estratégica.* 3. ed. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores; 2004.
- [6] Luecke R. *Estratégia.* 4. ed. Rio de Janeiro: Record Editora; 2009.



FÓRUM ENSINO • PESQUISA
EXTENSÃO • GESTÃO

FEPEG

UNIVERSIDADE: SABERES E PRÁTICAS INOVADORAS



24 a 27
setembro
Campus Universitário Professor Darcy Ribeiro

Trabalhos científicos • Apresentações artísticas e culturais • Debates • Minicursos e Palestras

www.fepeg.unimontes.br

- [7] Manager J. O que é análise de SWOT. [Internet]. 2009 [acesso em: 2014 maio 26]; Disponível em: www.administradores.com.br
- [8] Feldman LB. Como alcançar a qualidade nas instituições de saúde: critérios de avaliações, procedimentos de controle, gerenciamento de riscos hospitalares até a certificação. 2. ed. São Paulo: Martinari Editora; 2004.
- [9] Appio J, Scharmach ALR, Silva AKL, Carvalho LC. Sampaio CAC. Análise SWOT como diferencial competitivo: um estudo exploratório na Cooperativa Muza Brasil. Rev Inter Cient Aplicada. 2009; 3 (3): 01-18.
- [10] Mequi MCS, Assis AL. Implicações do dimensionamento do pessoal de enfermagem no desempenho das competências do profissional enfermeiro. Rev Bras Enferm. 2011;64(5): 898-904.

FATORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ser um hospital público. ▪ Grupos de apoio ao hospital. ▪ Internação domiciliar. ▪ Recurso do PRÓ-HOSP. ▪ Título Gualba Araújo, Maternidade Segura, Hospital Amigo da Criança. ▪ Hospital-ensino. ▪ Hospital de incentivo à pesquisa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crescimento sem planejamento. ▪ Grande demanda de clientes de outras cidades.
FATORES INTERNOS	FORTES	FRACOS
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Referência em gestação de alto risco. ▪ Estrutura física adequada. ▪ Fácil acesso a UTI. ▪ Realização da SAE. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número insuficiente de enfermeiros. ▪ Sobrecarga da equipe de enfermagem ▪ Não há o controle de trânsito de pessoas não autorizadas no setor. ▪ Não há realização de manutenção preventiva dos equipamentos
	POSITIVO	NEGATIVO

Quadro 1. Análise FOFA ou PFOA (potencialidades, fraquezas, oportunidades e ameaças).

ANÁLISE W.O.T/ F.O.F.A.

Quadro 2. Descrição dos riscos encontrados em cada paciente e sua respectiva classificação quanto à criticidade.

Cliente/leito	Risco de úlcera por pressão	Risco de queda	Risco de desnutrição	Risco de flebite	Risco TVP	Risco PAV
A	Red	Red	Red	Yellow	Red	Blue
B	Red	Red	Red	Yellow	Red	Blue
C	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue
D	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue
E	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue
F	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue
G	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue
H	Red	Red	Blue	Yellow	Red	Blue
I	Blue	Blue	Green	Blue	Blue	Blue
J	Red	Red	Blue	Green	Blue	Blue
K	Yellow	Red	Blue	Green	Blue	Blue
L	Blue	Green	Blue	Blue	Blue	Blue
M	Blue	Yellow	Green	Blue	Blue	Blue
N	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue	Blue
O	Green	Yellow	Yellow	Blue	Blue	Blue
P	Yellow	Red	Red	Yellow	Red	Blue

Legenda





REALIZAÇÃO:

FÓRUM ENSINO • PESQUISA
EXTENSÃO • GESTÃO

FEPEG

UNIVERSIDADE: SABERES E PRÁTICAS INOVADORAS



24 a 27
setembro
Campus Universitário Professor Darcy Ribeiro

Trabalhos científicos • Apresentações artísticas e culturais • Debates • Minicursos e Palestras

www.fepeg.unimontes.br

Quadro 3. Plano de Ação de Gerenciamento de Riscos através do 5W2H.

Nº	O quê?	Por quê?	Como?	Quem?	Onde?	Quando?	Quanto?
1	Reduzir o risco de úlcera.	Evitar infecção relacionada à Assistência à Saúde (IRAS). Evitar a ocorrência de complicações associados à assistência.	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliando diariamente o risco de úlcera por pressão dos pacientes. • Implementando a mudança de decúbito a cada 2 horas. • Padronizando o uso de colchão piramidal para os pacientes com risco moderado de desenvolvimento de úlcera por pressão. • Padronizando o uso de colchão pneumático para os pacientes com alto risco de desenvolvimento de úlcera por pressão. • Sensibilizando e capacitando as equipes, os acompanhantes e os pacientes. 	Equipe multiprofissional	Clínica Cirúrgica	Imediatamente	Recursos financeiros e humanos
2	Reduzir o risco de desnutrição.	Para promover segurança nutricional na assistência ao paciente.	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação criteriosa de todos os pacientes pela Equipe Multiprofissional de Terapia Nutricional (EMTN). • Acompanhamento e intervenção de nutricionista. • Sensibilizando e capacitando as equipes, acompanhantes e pacientes. 	Equipe multiprofissional	Clínica Cirúrgica	Imediatamente	Recursos humanos

Nº de Itens Avaliados	Sim	Não	Não se aplica	Atende parcialmente	Porcentagem
69	38	14	5	12	69 Itens
	55,1%	20,3%	7,2%	17,4%	100%

3	Reduzir o risco de queda.	Para evitar maiores complicações das mesmas, melhorando desta forma a qualidade de vida dos seus residentes.	<ul style="list-style-type: none"> • Colocar sempre as grades de proteção do leito. • Avaliação constante dos profissionais de saúde sobre os idosos caídores e não-caídores. • Supervisão de enfermagem nos períodos e locais de maior incidência de quedas. 	Equipe multiprofissional	Clínica Cirúrgica	Imediatamente	Recursos humanos
---	---------------------------	--	--	--------------------------	-------------------	---------------	------------------

Quadro 4. Resultado encontrado na Auditoria em Gerenciamento de Riscos Hospitalares.



8^o

FÓRUM ENSINO • PESQUISA
EXTENSÃO • GESTÃO

FEPEG

UNIVERSIDADE: SABERES E PRÁTICAS INOVADORAS

Trabalhos científicos • Apresentações artísticas e culturais • Debates • Minicursos e Palestras

REALIZAÇÃO:



Unimontes
Universidade Estadual de Marília - UNIMONTES

APOIO:



FAPEMIG



FADENOR

24 a 27 setembro

Campus Universitário Professor Darcy Ribeiro

www.fepeg.unimontes.br

Quadro 5. Dimensionamento do pessoal de enfermagem

Nº de leitos=25/unidade=CL.Cirúrgica/HE=3,5/JTS=30h/TLU=25x80%=20/IST=30%.
2 Turnos de 12 horas, 1 enfermeiro pela manhã.
5 Técnicos em enfermagem.
Enfermeiro = 1.8 que corresponde a 2 enfermeiros.
Técnico = 4.2 que corresponde a 4 técnicos.