

MUDANÇA NO PROCESSO QUE ENVOLVE ESCALAS DE FÓLGAS DE AUXILIARES DE ENFERMAGEM

Kátia Bica KERETZKY^a
Adriano Silveira VARGAS^b
Márcia Elaine Costa do NASCIMENTO^c
Isabel Cristina ECHER^d
Maria Henriqueta Luce KRUSE^e

RESUMO

Descrever a implantação de um novo processo de gerenciamento das escalas de folgas dos auxiliares de enfermagem de uma unidade de internação de um hospital universitário é o objetivo deste trabalho. São apresentados: a realidade anterior à proposta, quando as folgas eram distribuídas ao longo da semana; os motivos que levaram à proposição do novo método e o funcionamento da nova escala, com folgas em finais de semana e feriados. Entre os benefícios já observados incluem-se: número maior de profissionais trabalhando nos dias de maior fluxo de trabalho; mais tempo de lazer dos trabalhadores com suas famílias; maior integração pessoal e profissional do grupo; escalas organizadas por um ano, o que permite ao funcionário planejar suas férias, folgas e estudos; e maior satisfação com o trabalho, com a nova escala sendo considerada uma conquista profissional.

Descritores: Administração de recursos humanos em hospitais. Recursos humanos de enfermagem no hospital. Satisfação no emprego. Trabalho em turnos.

RESUMEN

Describir la implantación de un nuevo proceso de administrar las escalas de descanso de los auxiliares de enfermería de una unidad de internación de un hospital universitario. Son presentados la realidad anterior a la propuesta, cuando los momentos de descanso eran distribuidos durante la semana; los motivos que llevaron a proponer un nuevo método y el funcionamiento de la nueva escala, con descansos durante los fines de semana y feriados. Entre los beneficios hasta ahora observados están incluidos: número mayor de profesionales trabajando en días de mayor flujo de trabajo; más tiempo de ocio de los trabajadores con sus familias; mayor integración personal y profesional del grupo; escalas organizadas por un año, lo que le permite al trabajador planificar sus vacaciones, descanso y estudios; y mayor satisfacción con el trabajo, con la nueva escala siendo comprendida como una conquista profesional.

Descriptores: Administración de personal en hospitales. Personal de enfermería en hospital. Satisfacción en el trabajo. Trabajo por turnos.

Título: Cambio en el proceso que abarca escalas de descanso de auxiliares de enfermería.

ABSTRACT

Describe the implantation of a new process of management of the nursing assistant rest scale of a hospitalization unit of a university hospital. It is presented the reality before the proposal, when the rests were distributed along the week; the reasons that took to the proposition of the new method and the working of the new scale, with rests in weekends and holidays. Among the benefits already seen include: bigger number of professionals working during the days of bigger work flow; more time of leisure of the workers with their families; bigger personal integration and professional of the group; scales organized for a year, which allows the employee plan his vacation, rests and studies; and bigger satisfaction with the work, with the new scale being considered a professional conquest.

Descriptors: Personnel administration, hospital. Nursing staff, hospital. Job satisfaction. Shift work.

Title: Changing in process that involves rest scales of nursing assistant.

^a Especialista em Gerenciamento dos Serviços de Enfermagem, Enfermeira-chefe da Unidade de Internação 3º Sul do Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA), Rio Grande do Sul Brasil.

^b Auxiliar de Enfermagem da Unidade de Internação 3º sul do HCPA.

^c Especialista em Metodologia do Ensino Superior, Enfermeira da Unidade de Internação 3º Sul do HCPA, Porto Alegre, Rio Grande do Sul Brasil.

^d Enfermeira Doutora em Clínica Médica, Chefe do Serviço de Enfermagem Cirúrgica do HCPA, Professora Adjunta da Escola de Enfermagem da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil.

^e Enfermeira Doutora em Educação, Coordenadora do Grupo de Enfermagem do HCPA, Professora Associada da Escola de Enfermagem da UFRGS, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil.

INTRODUÇÃO

As ações para promover a saúde do trabalhador no Brasil datam do início do século XX e são marcadas por consideráveis e decisivas participações de sindicatos, federação de trabalhadores e profissionais da saúde, principalmente nas décadas de 70 e 80⁽¹⁾.

O conceito de processo de trabalho foi elaborado originalmente para interpretar o trabalho produtivo e industrial. Sua utilização foi particularmente oportuna para o estudo da fábrica taylorista-fordista. A concepção de saúde do trabalhador, da mesma forma que as de medicina do trabalho e de saúde ocupacional, carregam as marcas de origem e do contexto de hegemonia da sociedade industrial. De fato, a maior parte dos estudos desenvolvidos no Brasil ao longo dos anos 70 e 80 do século passado tinham como preocupação o trabalho no “chão de fábrica”, sendo demandados por sindicatos de trabalhadores dos setores metalúrgicos, químicos, petroquímicos e, em menor proporção, por bancários, comerciários e metroviários, categorias vinculadas ao setor de serviços. Na própria redação da Lei Orgânica da Saúde (Lei 8.080/90), o entendimento do que seja saúde do trabalhador diz respeito implicitamente aos que operam em indústrias⁽²⁾.

Sabemos mais das máquinas e dos mercados do que das motivações que nos fizeram inventar e institucionalizar tais coisas. Esperava-se que o terceiro milênio chegasse marcado por um domínio sereno das ciências, com precisão e controle natural. No entanto, o que se observou foi a chegada de um século XXI caracterizado por eventos político-religiosos desafiadores, destrutivos, revelando que a humanidade ainda ignora os processos sociais, emocionais e o intenso poder da força ideológica⁽³⁾.

Em revisão realizada para avaliar o papel do enfermeiro nas ações preventivas relacionadas à saúde do profissional de enfermagem, foi constatada a preocupação com a saúde desse trabalhador, na medida em que ele criou ações preventivas para riscos ocupacionais relacionados ao ambiente de trabalho e ao tipo de atividade exercida⁽⁴⁾. Tais ações, contudo, não contemplaram o trabalhador em sua totalidade, uma vez que não incluíram sua família e a comunidade em que está inserido⁽⁵⁾.

O trabalho em turnos existe desde o início da vida social dos homens. Instituídos na indústria

por razões tecnológicas e econômicas, os turnos foram sendo introduzidos, de forma crescente, em serviços de atendimento à população. A área da saúde é um setor que utiliza as escalas em turnos, dada a necessidade de manutenção das atividades durante as 24 horas, o que requer um contingente expressivo de trabalhadores⁽⁶⁾.

Em estudo realizado no Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de Botucatu, São Paulo, foram entrevistados 348 profissionais das diferentes categorias da enfermagem, de diferentes turnos, sendo evidenciado que a participação dos funcionários na organização de sua jornada de trabalho e no estabelecimento dos dias de folga foi mínima, ficando a elaboração das escalas a cargo das chefias. Os distúrbios de saúde nessa população mais apontados pelo estudo eram transtornos mentais, neurológicos e psiquiátricos, sendo a interferência no relacionamento pessoal/familiar o mais citado, seguido por restrições de atividades sociais e dificuldade de planejar a própria vida⁽⁶⁾.

Este artigo tem como objetivo descrever a implantação de um novo método de trabalho, caracterizado pela mudança na organização do processo gerencial que envolve as escalas de folgas dos auxiliares de enfermagem de uma unidade de internação de um hospital universitário de Porto Alegre, Rio Grande do Sul.

Para a apresentação deste artigo, por orientação do Comitê de Ética da Instituição, os autores assinaram Termo de Compromisso para Utilização de Dados, para ter acesso às minutas de reuniões de trabalho, comprometendo-se a preservar a privacidade dos funcionários e na divulgação das informações somente de forma anônima.

A REALIDADE ANTERIOR À PROPOSTA

A unidade de internação clínico-cirúrgica do referido hospital é composta por 22 leitos distribuídos em quartos individuais, que atendem pacientes conveniados de diversas especialidades médicas. As internações são prolongadas, recorrentes e prioritariamente de pacientes clínicos e idosos dependentes de cuidados de enfermagem. Trabalham na unidade 29 profissionais de enfermagem, sendo sete enfermeiros e 22 auxiliares de enfermagem^f, distribuídos nos turnos da manhã, tarde e noite.

^f Nesta unidade não há a presença de técnico de enfermagem.

A rotina de escalas dos auxiliares de enfermagem do diurno consiste de dois turnos de 6 horas e 15 minutos, assim distribuídos: o turno da manhã trabalha das 7 às 13 horas e 15 minutos, e o turno da tarde das 13 às 19 horas e 15 minutos. Tal escala prevê também uma folga semanal distribuída ao longo da semana, e no mínimo um domingo de folga por mês. No noturno, três equipes trabalham das 19 às 7 horas e 15 minutos, sendo que cada equipe faz plantão a cada 72 horas. Os funcionários são fixos em seus turnos de trabalho, não existindo rodízio entre eles.

A ideia de realizar mudança nesse processo de trabalho foi decorrente dos conflitos observados entre os auxiliares de enfermagem do diurno nos períodos de férias e feriados. Ao término do período das férias de verão de 2007 a equipe de enfermagem do diurno foi reunida e convidada a verbalizar os problemas vividos nesse período. Foram apontados o aumento da sobrecarga de trabalho, pelo fato de estarem sempre com um colega ausente em férias, e a dificuldade de conseguirem marcar folgas nos fins de semana e feriados.

Os funcionários do diurno estão distribuídos em grupos que trabalham pela manhã e tarde com seis profissionais por turno. Deste modo, quando um deles está de férias e outro de folga semanal obrigatória, o grupo trabalha com quatro profissionais, número mínimo para divisão do trabalho a ser realizado. Nessa unidade, a carga de atividades assistenciais e administrativas é maior de segunda a sexta-feira, dias em que ocorrem mais cirurgias e exames do que nos finais de semana e feriados.

IMPLANTAÇÃO E ESTRUTURAÇÃO DA NOVA ESCALA DE TRABALHO

Ao preparar o período de férias do verão seguinte, a chefia da unidade deparou-se novamente com os questionamentos e descontentamentos já apontados e sugeriu a criação de uma nova escala que possibilitaria aumentar o número de profissionais nos dias de maior fluxo de trabalho (de segunda a sexta-feira) e permitiria que eles gozassem as folgas nos fins de semana e feriados. A ideia foi inicialmente acolhida por um dos auxiliares de enfermagem que, juntamente com a chefia de unidade, criou e estruturou a nova escala. A proposta criada foi apresentada primeiramente a todos os profissionais da enfermagem do diurno (enfermeiras e auxiliares de enfermagem); após a aprovação de 100% dos envolvidos, pediu-se autorização para executá-la às chefias da instituição. Não havendo nenhum impeditivo legal, a nova escala foi autorizada, sendo iniciada em outubro de 2008.

Na proposta, os 12 profissionais do diurno foram agrupados em três equipes (A, B, C) compostas por quatro integrantes cada (Quadro 1). Essas equipes se intercalam nas coberturas dos fins de semanas e feriados, cumprindo plantões de 12 horas e 15 minutos quando escalados. Dessa forma, cada equipe tem sempre, no mínimo, um sábado e um domingo de folga agrupado no mesmo fim de semana, sendo as folgas sempre nos fins de semana e feriados, e os plantões de 12 horas e 15 minutos não são consecutivos.

A	Funcionário 01	Funcionário 02	Funcionário 03	Funcionário 04
B	Funcionário 05	Funcionário 06	Funcionário 07	Funcionário 08
C	Funcionário 09	Funcionário 10	Funcionário 11	Funcionário 12

Quadro 1 – Distribuição dos auxiliares de enfermagem em três equipes. Porto Alegre, RS, 2009.

Visando à integração do grupo e ao trabalho em equipe, foi proposto aos funcionários agruparem-se de forma a manter os mesmos componentes. No entanto, em situações especiais, por necessidade da unidade ou dos próprios colegas, poderão ocorrer trocas entre os grupos.

Considerando um período de trabalho composto por quatro fins de semana e um feriado, a equipe “A” folgará dois sábados e três domingos,

sendo uma das folgas um sábado e domingo juntos. A equipe “B” vai folgar três sábados e dois domingos, com também um sábado e um domingo no mesmo fim de semana, e a equipe “C” irá folgar no feriado e terá três sábados e três domingos de folga, sendo dois sábados e dois domingos juntos e o feriado agrupado a um deles. Exemplo das folgas dos diferentes grupos estão demonstrados no Quadro 2 a seguir.

Sábado	Domingo	Feriado	Sábado	Domingo	Sábado	Domingo	Sábado	Domingo
A	B	A/B	C	A	B	C	A	B

Quadro 2 – Exemplo das folgas das equipes de trabalho. Porto Alegre, RS, 2009.

O importante é que esse processo vai se intercalando, de forma que nenhuma equipe tem vantagem sobre a outra (Quadro 3).

É necessário destacar que o grupo do diurno ficou redefinido por três equipes, que estão revendo seu processo de trabalho e reaprendendo a trabalhar em equipe, no melhor sentido que esta palavra possa ter. Nesse método de trabalho, é fundamental que exista confiança entre os membros do grupo e que eles não estejam apenas envolvi-

dos com os resultados, mas com a tomada de decisão e com a elaboração do processo para atingir o resultado coletivo.

Salientamos que esta proposta tem como fundamento principal uma visão gerencial que pretende modificar o processo de trabalho visando à melhoria da qualidade de vida do trabalhador por meio do aumento das oportunidades de lazer e aprimoramento do trabalho em equipe.

Auxiliar de enfermagem	Dias do Mês																													
	1	2	3	4	5	6	7	8*	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
	Dias da Semana																													
	S ¹	T	Q ¹	Q ²	S ²	S ³	D	S ¹	T	Q ¹	Q ²	S ²	S ³	D	S ¹	T	Q ¹	Q ²	S ²	S ³	D	S ¹	T	Q ¹	Q ²	S ²	S ³	D	S ¹	T
Manhã																														
Funcionário 01						d	f	m					f	d							f	f						d	f	
Funcionário 02						d	f	m					f	d							f	f						d	f	
Funcionário 03						d	f	m					f	d							f	f						d	f	
Funcionário 04						d	f	m					f	d							f	f						d	f	
Funcionário 05						f	d	t					f	f							d	f						f	d	
Funcionário 06						f	d	t					f	f							d	f						f	d	
Tarde																														
Funcionário 07						f	d	t					f	f							d	f						f	d	
Funcionário 08						f	d	t					f	f							d	f						f	d	
Funcionário 09						f	f	f					d	f							f	d						f	f	
Funcionário 10						f	f	f					d	f							f	d						f	f	
Funcionário 11						f	f	f					d	f							f	d						f	f	
Funcionário 12						f	f	f					d	f							f	d						f	f	

Quadro 3 – Nova escala de trabalho dos auxiliares de enfermagem. Porto Alegre, RS, 2009.

Legenda: *: Feriado; S¹: segunda; T: terça; Q¹: quarta; Q²: quinta; S²: sexta; S³: sábado; D: domingo; d: doze horas; f: folga; m: turno da manhã; t: turno da tarde.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A nova escala foi iniciada em outubro de 2008. Desde então, têm sido realizadas reuniões periódicas em que os profissionais verbalizam sua satisfação, apontando os seguintes benefícios: maior número de profissionais trabalhando nos dias de maior fluxo de trabalho; maior tempo de lazer com suas famílias; maior integração do grupo em termos pessoais e profissionais; aprimoramento do tra-

balho em equipe; escala organizada pelo período de um ano, o que permite planejar férias, folgas e estudos. Os profissionais também verbalizam a satisfação com o trabalho, destacando a nova escala como uma conquista profissional importante.

Essa proposta de trabalho atende os anseios dos funcionários, trazendo benefícios para os mesmos e consequentemente para os paciente e instituição. Atualmente, temos sido consultados por chefias de outros setores de enfermagem da insti-

tuição com o intuito de orientar a estrutura e dinâmica da nova escala de folgas.

REFERÊNCIAS

- 1 Lacaz FAC. Saúde do trabalhador: vinte anos de história e trajetória. In: Anais da 3ª Conferência Nacional de Saúde do Trabalhador: trabalhar sim, adoecer não; 2005 maio; Brasília, Brasil [Internet]. Brasília (DF): Ministério da Saúde; 2005 [citado 2009 jun 18]. Disponível em: <http://www.hc.ufmg.br/crest/downloads/Coletanea.pdf>.
- 2 Gomez CM, Lacaz FAC. Saúde do trabalhador: novas velhas questões. Ciênc Saúde Colet. 2005;10(4):797-807.
- 3 Pizzoli LML. Qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso das enfermeiras do Hospital Heliópolis. Ciênc Saúde Colet. 2005;10(4):1055-62.
- 4 Campos ALA, Gutierrez PSG. A assistência preventiva do enfermeiro ao trabalhador de enfermagem. Rev Bras Enferm. 2005;58(4):458-61.
- 5 Lautert L, Unicovsky MAR, Echer IC. O acompanhante do paciente hospitalizado. Rev Gaúcha Enferm. 1998;19(2):118-31.
- 6 Costa ES, Morita I, Martinez MAR. Percepção dos efeitos do trabalho em turnos sobre a saúde e a vida social em funcionários da enfermagem em um hospital universitário do Estado de São Paulo. Cad Saúde Pública. 2000;16(2):553-5.

AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem a participação e o envolvimento da equipe de enfermagem do 3º Sul que apoiaram essa idéia.

**Endereço da autora / Dirección del autor /
Author's address:**

Kátia Bica Keretzky
Rua Gomes Jardim, 1120, ap. 301, Santana
90620-130, Porto Alegre, RS
E-mail: KKeretzky@hcpa.ufrgs.br

Recebido em: 25/08/2009
Aprovado em: 15/12/2009