

Melhorias nos processos de trabalho e na cultura organizacional: impactos positivos na assistência prestada por uma Unidade de Pronto Atendimento

*Artigo publicado na Revista Science, do Instituto Qualisa de Gestão (MAR2025)
Por Ivanise Freitas, Jane Fernandes, Simone de Brito e Yasly França,
colaboradoras das Unidades de Pronto Atendimento administradas
pelo Viva Rio em Fortaleza-CE*



Melhorias nos processos de trabalho e na cultura organizacional: impactos positivos na assistência prestada por uma Unidade de Pronto Atendimento

Por Ivanise Freitas da Silva, Jane Maria Fernandes, Simone Rafaela Menezes de Brito, Yasly da Silva França

RESUMO: O objetivo deste relato de experiência foi compartilhar a implantação, entre março e setembro de 2024, de melhorias nos processos de trabalho e na cultura organizacional em uma Unidade de Pronto Atendimento do Sistema Único de Saúde no município de Fortaleza, Ceará. Como metodologia, foi utilizada a ferramenta PDSA (Planejar, Realizar, Estudar e Atuar), com participação das áreas de Gestão de Contratos, Recursos Humanos e Coordenação da Qualidade, juntamente com equipes administrativas e assistenciais.

As melhorias incluíram a incorporação de profissionais, como assistente social para atendimento 24 horas, fisioterapeuta diurno e farmacêutico, além de adequações em treinamento e carga horária. Os resultados indicaram aumento na segurança do paciente, com 40% de melhoria nas taxas de extubação programada e redução de 25% no tempo de abertura de vagas, além de melhorias no planejamento terapêutico e absenteísmo.

A conclusão aponta que a valorização dos profissionais e o dimensionamento correto das equipes são recomendados para uma assistência mais humanizada e segura no Sistema Único de Saúde.

INTRODUÇÃO: O trabalho é algo considerado fundamental na vida humana, não apenas como meio de produção para a sociedade, mas também como fonte de realização profissional e pessoal. Entretanto, com a expansão do capitalismo e da indústria, a divisão e as formas de organização nos processos de trabalho passaram por significativas mudanças, exigindo elevado dinamismo e grande esforço físico e psicológico, frequentemente ultrapassando o limite da capacidade profissional, principalmente na área da saúde.

Dessa forma, enquanto dignifica e oferece realização pessoal e contribuição social, o trabalho também pode acarretar uma série de agravantes para a saúde e a integralidade do ser humano, especialmente devido a jornadas excessivas de trabalho (Feitosa; Fernandes, 2020).

As doenças relacionadas ao trabalho, sobretudo aquelas ligadas ao estresse emocional, emergem quando os profissionais de saúde que atuam em urgência

e emergência enfrentam riscos decorrentes das atividades que realizam. Os transtornos mentais e comportamentais podem ser desencadeados por diversos fatores, desde o ritmo excessivo de trabalho, que prioriza a produtividade, até relações laborais marcadas pelo autoritarismo. O ambiente de trabalho pode atuar como um gatilho para condições psicológicas preexistentes ou para transtornos ainda não manifestados, apresentando uma etiologia multicausal em que diversos fatores interagem de maneira complexa (Paiva et al., 2020).

É nesse contexto que muitos estudos abordam a carga de trabalho das equipes de assistência, com destaque para a categoria da enfermagem, aprimorando e oferecendo subsídios ao gerenciamento dos processos laborais. Além da constatação da alta carga de trabalho, as repercussões associadas à segurança do paciente têm sido amplamente investigadas, incluindo: risco de infecções e de queda dos leitos, erros na administração de medicamentos, aumento na incidência de infecção do trato urinário, risco de pneumonia associado a ventilação mecânica e infecção associada a cateter venoso central (Moller, 2020). Esses fatores também estão relacionados com o aumento de mortalidade por sepse no Brasil, que registra cerca de 400 mil casos de sepse em pacientes adultos por ano; deste total, 240 mil (60%) morrem. Entre as crianças, o número anual de casos de sepse é de 42 mil, dos quais 8 mil (19%) não resistem (Brasil, 2023). Nesse contexto, a empresa social Viva Rio, ao assumir a administração de três unidades de pronto atendimento (UPAs) do Sistema Único de Saúde (SUS) em Fortaleza, Ceará, em março de 2024, realizou uma análise junto à área de Gestão de Contratos, às coordenações das unidades e aos Recursos Humanos do dimensionamento das equipes administrativa e assistencial. Notoriamente, a assistencial necessitava de melhorias que, ao serem implementadas, geraram impactos positivos para os colaboradores, para as unidades e, principalmente, para os pacientes.

Este artigo teve o objetivo de compartilhar a experiência de implantação de melhorias nos processos de trabalho e na cultura organizacional, bem como os resultados dessas melhorias, especificamente na UPA Cristo Redentor.

DESCRIÇÃO: As melhorias relatadas foram implementadas entre março e setembro de 2024, incluindo: ajuste salarial conforme os pisos vigentes; alteração do modelo de contratação para as normas da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT); ajuste de carga horária; inserção de assistente social para atendimento 24 horas; implantação da farmácia clínica com responsável técnico na unidade; fisioterapia no período diurno (12 horas); inclusão de enfermeiro(a) no Núcleo Interno de Regulação (NIR).

Além da readequação às normas trabalhistas e do redimensionamento da equipe, foi implantado o programa Cuidando de Quem Cuida, voltado para os colaboradores e com ações e estratégias de cuidado e bem-estar, inclusão, grupo de escuta ativa, palestras sobre saúde mental e benefício adicional por assiduidade. Nesse ciclo de implementação de melhorias, foi utilizada a

ferramenta PDSA (sigla em inglês para Planejar, Realizar, Estudar e Atuar), uma abordagem estruturada para implementar melhorias nos serviços de saúde. Os ciclos PDSA oferecem uma estrutura para aprimorar o objetivo de excelência dos serviços prestados pela gestão (Silva et al., 2023). A Tabela 1 apresenta o cronograma de implantação seguindo essa metodologia, juntamente com a descrição das ações realizadas em cada etapa.

Tabela 1 – Cronograma e descrição das ações de melhoria na UPA Cristo Redentor, Fortaleza (CE), no ano de 2024.

MÊS	ETAPA	AÇÕES DE MELHORIA
Março	PDSA 1	Avaliação do dimensionamento; Contratação de profissionais através de Consolidação das Leis Trabalhistas - CLT (assistentes sociais, farmacêuticos, e fisioterapeuta diurno); Inclusão de enfermeira no Núcleo Interno de Regulação (NIR); Readequação salarial
Abril	PDSA 2	Integração dos colaboradores; Campanha e palestra para conscientização sobre segurança no trabalho; Implantação do cartão-assiduidade.
Maio	PDSA 3	Início do Programa Cuidando de Quem Cuida, com ações educativas e disponibilização de canais de atendimento psicológico; Oferta de curso na plataforma VR Educa sobre pessoa com deficiência (PCD) sob a perspectiva da inclusão.
Junho	PDSA 4	Compartilhamento de informações com as equipes de gestão para discussão de oportunidades de melhoria.
Julho	PDSA 5	Fortalecimento dos Protocolos de Segurança do Paciente; Realização de Pesquisa de Clima Organizacional.
Agosto	PDSA 6	Palestra, orientações e explanação sobre canais de apoio e envolvimento da equipe nos casos de violência contra a mulher; Implantação de panfleto educativo para acompanhantes com orientações para promoção de segurança do paciente.
Setembro 2024	PDSA 7	Momento educativo e painel ilustrativo sobre prevenção ao suicídio.

Fonte: Elaboração dos autores.

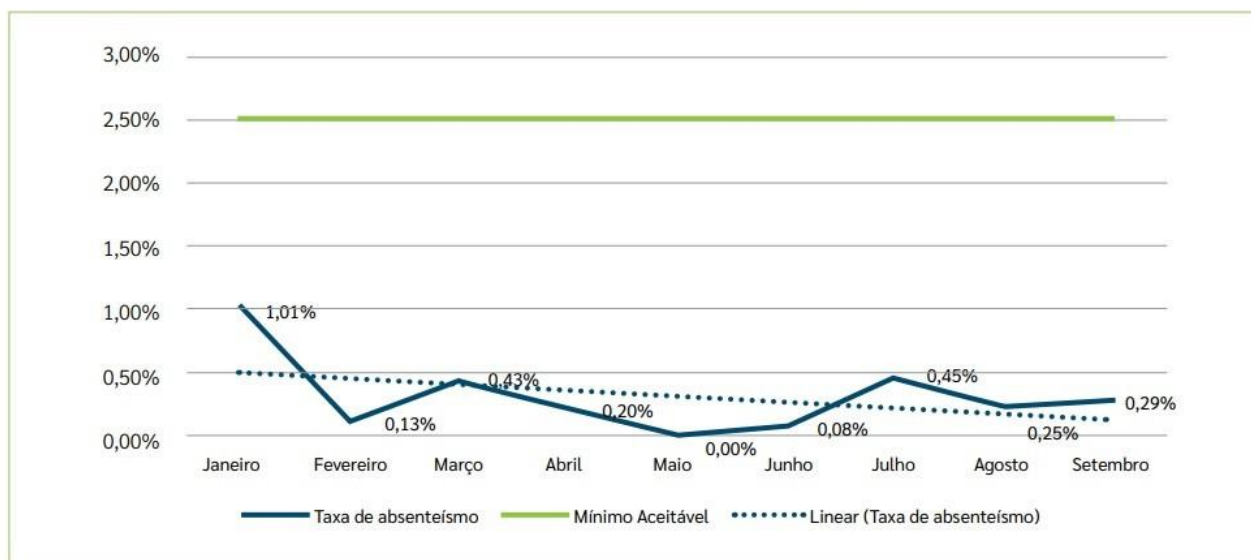
RESULTADOS: O redimensionamento e as adequações geraram benefícios tanto para os colaboradores quanto para os pacientes. O serviço de assistência social 24 horas liberou a equipe noturna de enfermagem para que ela pudesse se dedicar exclusivamente ao trabalho para o qual foi contratada: as atividades de assistência em saúde ao paciente.

Com isso, reduziu-se o excesso de carga de trabalho da enfermagem e aumentou-se a satisfação desses profissionais. Já a inclusão de fisioterapeuta diurno resultou em uma melhora de 40% na taxa de extubação programada e mobilidade nos três últimos meses do período relatado. Na regulação interna, a inclusão da enfermeira otimizou a atuação do NIP, que passou a contar com uma profissional qualificada para a função, e gerou uma melhora de 25% na liberação de leitos de observação na UPA em comparação com fevereiro de 2024.

Outrossim, a implantação da farmácia clínica em tempo integral proporcionou melhora no planejamento terapêutico junto à equipe multiprofissional e 15 % na redução de custos, melhorando a segurança na prescrição e na administração de

medicamentos. Esse conjunto de fatores, atrelado às ações desenvolvidas no programa Cuidando de Quem Cuida, se reflete nos resultados do indicador de absenteísmo da unidade (Gráfico 1).

Gráfico 1 – Taxa mensal de absenteísmo na UPA Cristo Redentor, Fortaleza (CE), no período de janeiro a setembro de 2024.



Fonte: elaboração dos autores.

Observa-se que, em janeiro de 2024 – antes, portanto, das melhorias implementadas pela administração atual – a taxa de absenteísmo foi de 1,01%. Com a continuidade das melhorias, essa taxa chegou a 0% em maio e 0,08% em junho 2024.

DISCUSSÃO: A adequação das funções e responsabilidades dos profissionais de saúde é essencial para a promoção da qualidade de vida no trabalho, especialmente no SUS. Estudos recentes destacam que o ajuste adequado das funções, levando em consideração as competências e limitações dos trabalhadores, pode reduzir significativamente o estresse ocupacional e a sobrecarga de trabalho, o que, por sua vez, contribui para a diminuição de afastamentos e síndromes como a de burnout.

A distribuição equilibrada de tarefas melhora a satisfação dos profissionais e promove ambientes de trabalho mais saudáveis e colaborativos, refletindo-se diretamente no bem-estar físico e mental dos trabalhadores (Silva, 2023). Além disso, o ajuste de funções no contexto do SUS impacta diretamente a qualidade da assistência prestada aos usuários. Uma equipe que tem suas funções bem delineadas e ajustadas é capaz de melhorar o tempo de atendimento na urgência e emergência, reduzir erros e aumentar a eficiência no cuidado aos pacientes. No sentido contrário, estudos evidenciam que a sobrecarga e o desalinhamento de funções afetam negativamente a qualidade da assistência, resultando em falhas

na continuidade do cuidado e na insatisfação dos usuários (Azevedo Filho; Rodrigues; Cimiotti, 2018; Aquino, 2020).

Quanto aos resultados referentes à taxa de absenteísmo, outros fatores também contribuíram para a redução, tais como: integração dos colaboradores pela média e alta lideranças, comunicação efetiva, treinamentos em equipe, ações educativas e envolvimento dos líderes, junto às áreas de Recursos Humanos e Qualidade, nas reuniões de monitoramento mensal de indicadores.

Destarte, uma gestão eficiente que ajusta as funções conforme as competências individuais dos profissionais e os reconhece por meio de uma cultura de valorização torna o ambiente de trabalho mais produtivo, permitindo que as atividades sejam realizadas de maneira otimizada. Isso resulta em uma assistência de saúde mais comprometida e segura no SUS, uma vez que profissionais devidamente alocados tendem a cometer menos erros e a oferecer um cuidado mais centrado no paciente, garantindo melhores resultados clínicos e maior satisfação dos usuários.

CONCLUSÃO: O dimensionamento adequado das equipes, agregado a uma cultura organizacional de reconhecimento e valorização profissional, é um aspecto crucial para o sucesso de uma organização de saúde. Profissionais que atuam em suas especialidades e que são valorizados tendem a se sentir mais engajados e motivados, o que se reflete na qualidade do atendimento prestado. Ademais, o dimensionamento correto da equipe é importante por garantir que as demandas dos pacientes sejam atendidas de maneira eficaz e segura, evitando a sobrecarga dos profissionais e promovendo um processo seguro na assistência prestada por eles.

Como parte da valorização profissional, a formação continuada dos colaboradores e a promoção de uma cultura de melhoria contínua em todos os níveis da organização são fundamentais para garantir a sustentabilidade do programa Cuidando de Quem Cuida na instituição. Esses elementos não apenas garantem a eficácia das práticas inovadoras, mas também fortalecem o comprometimento da organização com os colaboradores.

Embora não haja dados concretos sobre satisfação do paciente antes das melhorias implementadas, acredita-se que a valorização dos profissionais e o redimensionamento adequado das equipes resultem também em melhores resultados nesse sentido, uma vez que contribuem para a humanização e a excelência nos cuidados prestados pela equipe multiprofissional.

Dessa forma, resta evidenciado que as ações propostas pelas áreas de Gestão de Contratos, Recursos Humanos, Qualidade e coordenações administrativa e assistencial promovem uma cultura de melhoria contínua e valorização profissional, o que é aqui compreendido como um dos pilares essenciais de uma assistência de qualidade, humanizada e segura no SUS.