



## ADMINISTRACIÓN - GESTIÓN - CALIDAD

### Mapeamento da passagem de plantão sob a ótica dos profissionais de enfermagem

Programación del cambio de turno desde la óptica de los profesionales de enfermería

Shift change mapping the perspective of nursing professionals

\*Llapa Rodriguez, Eliane Ofelia \*\*Oliveira, Cleiton da Silva \*\*de França, Tâmara Raylane Santos \*\*\*de Andrade, Joseilze Santos \*Pontes de Aguiar Campos, Maria \*\*\*Pinto da Silva, Flávia Janólio Costacurta

\*Professora doutora do Departamento de Enfermagem. E-mail:

[elianaofelia@gmail.com](mailto:elianaofelia@gmail.com)

\*\*Acadêmico do curso de Enfermagem.

\*\*\*Professora Mestre do

Departamento de Enfermagem. Universidade Federal de Sergipe – UFS. Brasil.

Palabras chave: assistência integral à saúde; administração hospitalar; comunicação; enfermagem; planejamento.

Palabras clave: asistencia integral a la salud; administración hospitalaria; comunicación; enfermería; planeamiento

Keywords: Integral health attendance; hospital management; communication; nursing; planning.

### RESUMO

**Objetivo:** Analisar a influência dos fatores internos e externos (Fortalezas, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) no processo de passagem de plantão, segundo a ótica dos profissionais de enfermagem do Hospital Universitário de Sergipe, Brasil.

**Método:** Pesquisa do tipo descritivo-exploratório com abordagem quantitativa utilizando o planejamento estratégico como referencial teórico para a construção da Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças (FOFA). Os dados foram coletados utilizando questionário previamente elaborado.

**Resultados:** Foram encontrados como tipos de passagem de plantão: enfermeiro passa para enfermeiro e auxiliar para auxiliar, através do livro de plantão, à beira do leito; como fortalezas: duração máxima de 15 a 20 minutos para a passagem de plantão, objetividade nas informações e cooperação da equipe; como fraquezas: funcionários apressados para sair, impontualidade para o início e atraso dos colegas; como oportunidades: relacionamento com outros profissionais, a administração hospitalar e novos modelos de gestão implantados na instituição; e, como ameaças: chamadas telefônicas durante a passagem de plantão, excesso de unidades sob responsabilidade de um mesmo enfermeiro, a administração hospitalar. Apresentou-se também a construção da matriz estratégica FOFA.

**Conclusões:** após estudo sistemático dos fatores internos e externos, foi possível gerar alternativas estratégicas capazes de contribuir para a melhoria da gestão do cuidado.

## RESUMEN

**Objetivo:** Analizar la influencia de los factores internos y externos (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) durante el proceso de cambio de turno, según la óptica de profesionales de enfermería del Hospital Universitario de Sergipe, Brasil.

**Método:** Investigación de tipo descriptiva-exploratoria con enfoque cuantitativo utilizando el planeamiento estratégico como fundamento teórico, así como la construcción de la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). Los datos fueron recolectados a través de cuestionario previamente elaborado.

**Resultados:** Tipos de pasaje de turno encontrados: entre profesionales de la misma categoría, a través del libro, en la unidad del paciente. Fortalezas: duración máxima de 15 a 20 minutos, objetividad en las informaciones y cooperación del equipo. Debilidades: funcionarios apresurados para salir, impuntualidad para inicio y atraso de los colegas. Oportunidades: relación efectiva con otros profesionales, la gerencia hospitalaria y los nuevos modelos de gestión implantados en la institución. Amenazas: llamadas telefónicas durante el cambio de turno, exceso de unidades bajo responsabilidad de los profesionales. Se elaboró también la matriz estratégica FODA.

**Conclusiones:** Posterior al estudio sistemático de los factores internos e externos fue posible proponer alternativas capaces de contribuir en la gestión del cuidado.

## ABSTRACT

**Objective:** To analyze the influence of the internal and external factors (Strengths, Opportunities, Weakness and Threatens) during the process of shift change, according to the view of nursing professionals at the University Hospital of Segirpe, Brasil.

**Method:** Descriptive-exploratory research, with a quantitative approach using the strategy plan, as a theoretical basis, as much as the building of the Strengths, Opportunities, Weakness and Threatens matrix (SOWTM). Data were collected through a previous elaborated questionnaire.

**Results:** Types of shift change that were found: among professionals of the same category, by means of the book, in the unit of the patient. Strengths: maximum duration from 15 to 20 minutes, objective information and team co-operation. Weakness: civil servants in a hurry because they wanted to go home, lack of punctuality to start and delay of the colleagues. Opportunities: effective relations with other professionals, the hospital management and the new models of administration settled in the institution. Threatens: Phone calls during the shift change and too many units under the professionals' responsibility. The strategy matrix (SOWTM) was also elaborated.

**Conclusions:** After the systematic study of the internal and external factors, it was possible to propose alternatives that could contribute to the care management.

## INTRODUÇÃO

A equipe de enfermagem é responsável pela prestação de assistência integral ao cliente e pela continuidade dos cuidados. Na tentativa de assegurar a prestação desses cuidados, utiliza-se do procedimento passagem de plantão por ser uma atividade comunicativa e de rotina indispensável e inerente ao seu cotidiano de trabalho, a qual permite organizar e planejar as intervenções de enfermagem.

Comunicação é o processo essencial que envolve a troca e a compreensão de informações. Na enfermagem esta ferramenta é valorizada entre os profissionais, visto que favorece a gestão do cuidado garantindo assim sua eficiência e eficácia <sup>(1)</sup>. Em sintonia, a passagem de plantão utiliza-se da comunicação para assegurar o fluxo

rápido de informações concernentes ao trabalho executado para assim, transmitir, receber e delegar atribuições entre cada equipe, atividade que envolve a interação entre profissionais <sup>(2)</sup>. Acrescenta-se ainda, que este procedimento garante a identificação de problemas e necessidades para posterior análise situacional que permitirá uma reorientação no planejamento do cuidado <sup>(1)</sup>.

Dentre as diversas modalidades de passagem de plantão observadas encontram-se as realizadas por tarefas, por grupos, por sub-grupos, por relatório verbal oral/escrito, através de rondas à beira do leito, e a passagem de plantão em que enfermeiro passa para enfermeiro e auxiliar de enfermagem para auxiliar de enfermagem, separadamente <sup>(2,3)</sup>.

Durante a passagem de plantão, os conteúdos informados dizem respeito a situações assistenciais - administrativas relacionadas ao paciente e à unidade de internamento. Devem abranger identificação do paciente; diagnóstico médico; alterações e intercorrências no estado clínico do paciente; cuidados de enfermagem; modificações nas prescrições médicas; características da dor e seu tratamento; tipo, agendamento, preparo e realização de exames; informações relacionadas a balanço hídrico; tipo e percentual de dieta consumida; condição da incisão cirúrgica e características do curativo; resultados de testes; informações sobre equipamentos e acessórios utilizados pelo paciente, dentre os principais <sup>(4,5)</sup>.

No entanto, existem fatores que interferem na passagem de plantão, mencionam-se como positivos: a organização prévia, a concentração, a pontualidade no início e término do procedimento, ambiente tranquilo e espaçoso <sup>(2)</sup>; e como aspectos negativos: a pouca valorização da passagem de plantão, a falta de comunicação e clareza nos registros, a superlotação das unidades, os atrasos da equipe, a documentação insuficiente, a sobrecarga na supervisão, o fluxo frequente de profissionais externos a unidade, as chamadas telefônicas, bem como o tempo insuficiente para a transmissão de informações <sup>(3,6)</sup>.

Nesse contexto, para que o procedimento de passagem de plantão alcance o êxito gerencial, contribuindo para uma assistência de qualidade, é necessária a utilização de algumas ações que devem ser integradas com o trabalho em equipe, dentre elas o planejamento, visto como uma atividade desenvolvida predominantemente pelo enfermeiro <sup>(7)</sup>.

Planejamento é um processo contínuo que pode ser definido como arte de fazer escolhas e de criar planos a fim de ocasionar um processo de mudanças. Seu objetivo é proporcionar uma postura ativa dos gestores, em suas relações com os clientes e com o meio no qual interage; com a intenção de intervir na realidade e propiciar o alcance das metas preestabelecidas <sup>(8)</sup>.

Para a administração geral o planejamento é classificado em três tipos: o estratégico, o tático e o operacional, os quais equivalem, respectivamente, aos níveis institucional, intermediário e operacional. Porém, na administração em saúde temos o Planejamento Normativo (ou tradicional) e o Planejamento Estratégico Situacional (PES) <sup>8,9</sup>. A respeito, o planejamento estratégico é um processo que tem por finalidade estabelecer objetivos e propor estratégias para alcançá-los, a partir de uma análise criteriosa do seu ambiente interno e externo, proporcionando um melhor aproveitamento dos recursos, o qual favorece o preparo da organização para prováveis mudanças que possam desestabilizar uma empresa <sup>(10)</sup>.

O planejamento estratégico utiliza a Matriz de FOFA para estabelecer a conexão entre os pontos fortes e fracos da organização. As fortalezas e fraquezas analisam o ambiente interno, sendo compostas essencialmente pelos recursos humanos, físicos e organizacionais, enquanto que as ameaças e oportunidades analisam o ambiente externo, tomando-se por base as forças político-legais, econômicas, sociais, e tecnológicas <sup>(11)</sup>.

Nesse sentido, o planejamento estratégico será utilizado com a finalidade de mapear os fatores internos e externos e sua influência na rotina de passagem de plantão. A partir daí, tornar-se-á possível identificar os tipos de passagem de plantão e analisar as fragilidades e potencialidades, a fim de sugerir possíveis intervenções para melhoria do processo acima mencionado.

Diante desse contexto, tem-se como objetivo geral analisar a influência dos fatores internos e externos (Fortalezas, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) no processo de passagem de plantão, segundo a ótica dos profissionais de enfermagem de um Hospital Universitário e como objetivos específicos identificar os tipos de passagem de plantão utilizados; mapear os fatores internos e externos que influenciam no processo de passagem de plantão e elaborar a Matriz de FOFA resultante do mapeamento dos fatores internos e externos que influenciam na passagem de plantão no mencionado hospital.

## **MATERIAL E MÉTODOS**

Estudo descritivo-exploratório com abordagem quantitativa. Como referencial teórico foi utilizado o planejamento estratégico, o qual permitiu a construção do instrumento.

A pesquisa foi realizada no período de março a julho de 2011, com profissionais de enfermagem do Hospital Universitário da Universidade Federal de Sergipe, Brasil, nas clínicas médicas I e II, clínica cirúrgica I, Unidade de Terapia Intensiva (UTI) e clínica pediátrica nos três turnos, durante todos os dias da semana, e finais de semana, uma vez que as equipes são distribuídas em turnos de trabalho. A população foi composta de 104 profissionais, distribuídos da seguinte forma: 14 técnicos/auxiliares de enfermagem na clínica médica I, 18 técnicos/auxiliares de enfermagem na clínica médica II, 16 técnicos/auxiliares de enfermagem na clínica cirúrgica I, 16 técnicos/auxiliares de enfermagem na clínica pediátrica, 18 técnicos/auxiliares de enfermagem na UTI, e 22 enfermeiros distribuídos nas unidades citadas. Foram selecionados sujeitos que trabalhassem no mínimo seis meses na assistência direta ao paciente e que se encontrassem presentes no serviço no período da coleta de dados. O projeto foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Sergipe (CEP/UFS), e aprovado segundo protocolo 0020.0.107.000-11. Seguindo os preceitos da resolução 196/96 do Conselho Nacional de saúde (CNS) os sujeitos foram esclarecidos quanto os objetivos e finalidade da pesquisa. Para a coleta de dados foi utilizado um questionário previamente elaborado, constituído de duas partes, a primeira relativa aos dados de identificação do profissional pesquisado e a segunda relativa aos dados específicos da pesquisa tais como tipos de passagem de plantão, suas vantagens e desvantagens, e seus fatores internos e externos que influenciam no mencionado processo. Posteriormente foram propostas possíveis estratégias de intervenção advindas da análise e cruzamento dos fatores analisados (Quadro 1).

A análise dos dados foi realizada segundo o método de planejamento estratégico de

Stoner e Freeman <sup>(12)</sup>. A respeito, o planejamento estratégico é o ponto de partida na administração estratégica das organizações, independentemente do seu tamanho e tipo. Esse planejamento tem por finalidade adotar medidas decisivas, bem como resultados para condução de atitudes pró-ativas na gestão organizacional <sup>(13)</sup>. Tal planejamento pode ser condensado em quatro passos básicos: estabelecimento dos objetivos, definição da situação atual, determinação das facilidades e das barreiras, e, preparo de um conjunto de medidas (estratégias) que facilitam a definição de metas <sup>(12)</sup>. Desta forma, foi possível mapear os fatores internos, os fatores externos e sua influência na rotina de passagem de plantão. Ressalta-se que, a escolha da metodologia adequa-se a este trabalho devido ao fato do planejamento pressupor a adoção de filosofias que possibilitam habilitar a instituição para obtenção de uma visão de futuro.

<b>QUADRO 1.- Fatores Externos:</b> fatores não-controlados pela instituição			
		Oportunidades: elementos a serem aproveitados.	Ameaças: elementos que dificultam o alcance dos objetivos
<b>Fatores Internos:</b> fatores que estão sob o controle da instituição	Fortalezas: elementos que são vantajosos	Estratégia FO: usar as fortalezas para aproveitar as oportunidades	Estratégia FA: usar as fortalezas para evitar ameaças
	Fraquezas: elementos considerados desvantajosos	Estratégia FraO: vencer as fraquezas para aproveitar as oportunidades	Estratégia FraA: reduzir a um mínimo as fraquezas para evitar as ameaças

Fonte: Lip (1998) <sup>(22)</sup>.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Por ser um estudo descritivo, a primeira parte dos resultados analisados foram apresentados em tabelas, através de freqüências e porcentagens, determinado assim o perfil sócio-demográfico dos profissionais de enfermagem atuantes no hospital estudado.

Os resultados mostraram que a maioria dos profissionais pertence à categoria de técnicos/auxiliares de enfermagem (77,1%), seguido da categoria dos enfermeiros (22,9%). Desses profissionais, a maioria pertence ao sexo feminino, com 95,45% para enfermeiros e 85,37% para técnicos/auxiliares, predominando o estado civil casado, com 68,18% para enfermeiros, e 57,32% para técnicos/auxiliares. Com relação ao sustento financeiro da família, a maioria dos enfermeiros e técnicos/auxiliares compartilhavam as despesas com o conjugue, com 54,55% e 46,34%, respectivamente.

Com relação ao nível de escolaridade, 67,07% dos técnicos/auxiliares possuem nível médio, enquanto que 32,93% possuem nível superior. No quesito tempo de formação, tanto os enfermeiros quanto os técnicos/auxiliares têm um tempo de formação

superior a seis anos, com 95,45% e 97,56 %, respectivamente. A variável tempo de atuação mostrou-se superior a seis anos, com 77,27% para os enfermeiros e 76,83% para os técnicos/auxiliares. Ao serem questionados sobre outros vínculos empregatícios, ambos os profissionais mencionaram possuir mais de um emprego, com 81,82% para os enfermeiros e 76,83% para os técnicos/auxiliares. A respeito da variável renda mensal, ambas as categorias possuem uma renda superior a quatro salários mínimos, com 95,45% para enfermeiros e 80,49% para técnicos/auxiliares.

No que se refere às modalidades de passagem de plantão, os profissionais mencionaram predominância dos tipos a seguir: enfermeiro passa para enfermeiro e auxiliar para auxiliar (separadamente), passagem de plantão através de livro de plantão (relatório) e enfermeiro passa para equipe de enfermagem (Tabela 1). Em sintonia, a literatura menciona a existência de vários tipos de passagem de plantão (2,3,14,15,16) incluindo os já mostrados nos resultados, porém, todos apresentam como finalidade criar condições para assegurar a continuidade e qualidade da assistência durante o turno de trabalho. Baseado nessas respostas, observou-se que as passagens de plantão adotadas variavam de unidade para unidade, a depender da sua dinâmica de trabalho, a exemplo da passagem de plantão à beira do leito, que era realizada apenas na UTI, talvez por ter um número reduzido de pacientes.

**Tabela 1. Tipos de passagem de plantão segundo profissionais de enfermagem de um hospital universitário. Sergipe, Brasil, 2012.**

Tipos de passagem de plantão	Frequência	%	Frequência	%
	Enfermeiro		a	
	s		Tec/Aux	
Enfermeiro passa para enfermeiro e auxiliar para auxiliar (separadamente)	22	37,2	78	46,99
Passagem de plantão através de livro de plantão (relatório)	17	28,8	31	18,67
Enfermeiro passa para equipe de enfermagem	14	23,7	22	13,25
Passagem de plantão à beira do leito do paciente	5	8,47	25	15,06
Passagem de plantão em grupos	1	1,69	6	3,61
Passagem de plantão em sub-grupos	0	0,00	3	1,81
Outro tipo de passagem de plantão	0	0,00	1	0,60
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>100</b>	<b>166</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa

A segunda parte dos dados permitiu a análise dos fatores internos e externos, utilizando para tal o método de planejamento estratégico. A esse respeito, quando analisados os fatores internos (fortalezas) relativos à passagem de plantão, segundo a percepção dos enfermeiros, foram encontrados como principais fortalezas: clareza nas informações, tempo máximo de 15 a 20 minutos para a passagem de plantão, objetividade nas informações, ambiente tranquilo, agilidade na troca de informações, cooperação da equipe e compromisso da equipe. A respeito, os técnicos/auxiliares de enfermagem mencionaram a cooperação da equipe, duração de no máximo 15 a 20 minutos para a passagem de plantão, compromisso da equipe, objetividade nas informações, clareza nas informações, agilidade na troca de informações e ambiente tranquilo (Tabela 2).

Em concordância, a literatura <sup>(2,4,6,17,18)</sup> aponta vários fatores positivos para a passagem de plantão, os quais abrangem, além dos citados nos resultados, a organização prévia, a concentração, a pontualidade no início e término do procedimento e ambiente espaçoso, fatores que contribuem para a efetividade deste procedimento, visto ser um momento indispensável para garantir a continuidade do cuidado. Com relação às comparações entre as respostas dos enfermeiros e técnicos/auxiliares para tais fatores, ambos apresentaram uma convergência nas percepções dos fatores positivos, o que demonstra um nível similar de satisfação nesse quesito.

**Tabela 2. Fatores internos que favorecem o procedimento de passagem de plantão segundo profissionais de enfermagem de um hospital universitário. Sergipe, Brasil, 2012.**

<b>Fortalezas</b>	<b>Frequência Enfermeiros</b>	<b>%</b>	<b>Frequência Tec/Aux</b>	<b>%</b>
<b>Duração de no máximo 15 a 20 minutos para a passagem de plantão</b>	21	11,93	69	11,29
<b>Clareza nas informações</b>	21	11,93	65	10,64
<b>Objetividade nas informações</b>	20	11,36	67	10,97
<b>Ambiente tranquilo</b>	20	11,36	62	10,15
<b>Agilidade na troca de informações</b>	19	10,80	62	10,15
<b>Cooperação da equipe</b>	18	10,23	69	11,29
<b>Compromisso da equipe</b>	18	10,23	68	11,13
<b>O tipo de liderança</b>	14	7,95	47	7,69
<b>Ambiente confortável</b>	10	5,68	29	4,75
<b>A equipe planeja a passagem de plantão</b>	8	4,55	49	8,02
<b>Pontualidade para iniciar a passagem de plantão</b>	7	3,98	24	3,93
<b>Total</b>	176	100	611	100

Fonte: Dados da pesquisa

Contudo, os enfermeiros apontaram como fraquezas: funcionários apressados para sair, impontualidade para o início, atrasos dos colegas, conversas paralelas e falta de planejamento. Por outro lado, os técnicos/auxiliares também pontuaram algumas fraquezas como: atrasos dos colegas, impontualidade para o início, funcionários apressados para sair, conversas paralelas e falta de planejamento (Tabela 3). Com relação a essas fraquezas apontadas por ambas as categorias, também houve uma similaridade de respostas, as quais dizem respeito principalmente à falta de planejamento, padronização e compreensão da importância do processo da passagem de plantão, uma vez que os comportamentos apontados pelos próprios profissionais demonstram uma atitude inadequada frente à tamanha relevância que a passagem de plantão representa para uma adequada assistência de enfermagem. Depoimentos que apresentam certa contradição quanto aos fatores positivos apontados pelos mesmos, pois ao mesmo tempo que os profissionais referiram que existe compromisso e cooperação da equipe para a passagem de plantão, também

alegaram haver comportamentos indesejados para uma efetiva passagem de plantão, o que na verdade contraria os princípios de compromisso e cooperação.

Em conformidade, autores mencionam algumas dificuldades durante a passagem de plantão, as quais comprometem este processo, gerando atitudes e comportamentos que fragmentam o cuidado, em detrimento da qualidade da assistência de enfermagem <sup>(3,4,6,18)</sup>.

**Tabela 3. Fatores internos que dificultam o procedimento de passagem de plantão segundo profissionais de enfermagem de um hospital universitário. Sergipe, Brasil, 2012.**

<b>Fraquezas</b>	<b>Frequência Enfermeiros</b>	<b>%</b>	<b>Frequência Tec/Aux</b>	<b>%</b>
<b>Funcionários apressados para sair</b>	19	16,96	49	13,10
<b>Impontualidade para o início</b>	17	15,18	50	13,37
<b>Atrasos dos colegas</b>	16	14,29	59	15,78
<b>Conversas paralelas</b>	13	11,61	46	12,30
<b>Falta de planejamento</b>	11	9,82	28	7,49
<b>Não valorização da passagem de plantão pela equipe</b>	9	8,04	23	6,15
<b>Falta de clareza nos registros</b>	7	6,25	27	3,21
<b>O tipo de liderança</b>	7	6,25	12	3,21
<b>Ausência de comunicação direta entre as equipes</b>	5	4,46	26	6,95
<b>Documentação insuficiente</b>	3	2,68	20	5,35
<b>Falta de clareza na comunicação oral</b>	1	0,89	12	3,25
<b>Superlotação do posto de enfermagem</b>	4	3,57	21	5,61
<b>Total</b>	<b>112</b>	<b>100</b>	<b>374</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere às oportunidades como fator externo, os resultados mostraram que, segundo a percepção dos enfermeiros, foi possível identificar como fatores externos positivos: o bom relacionamento com outros profissionais da saúde e descobertas científicas, a exemplo de novos tratamentos de saúde. Nesse quesito, os técnicos/auxiliares apontaram: o bom relacionamento com outros profissionais da saúde, a própria administração hospitalar e novos modelos de gestão implantados na instituição (Tabela 4).

A enfermagem, enquanto prática social, configura-se como integrante de uma instituição de saúde que interage com outros profissionais, tornando o trabalho em equipe humanizado e interdisciplinar na tentativa de atender todas as necessidades do paciente. Em concordância, autores <sup>(8,19,20,21)</sup> mencionam que fatores externos, a exemplo da busca compartilhada de novos conhecimentos, da interação dos vários profissionais, bem como o comprometimento da gestão, são aspectos imprescindíveis para proporcionar um ambiente de contínuo aprendizado, bem como um bom planejamento da assistência prestada.

**Tabela 4. Fatores externos que favorecem o procedimento de passagem de plantão segundo profissionais de enfermagem de um hospital universitário. Sergipe, Brasil, 2012.**

Oportunidades	Frequência Enfermeiros	%	Frequência a Tec/Aux	%
Relacionamentos com outros profissionais da saúde	14	77,78	58	38,16
Descobertas científicas, a exemplo de novos tratamentos de saúde	4	22,22	11	7,24
Novas tecnologias, a exemplo da informatização	0	0	0	0
Novos modelos de gestão implantados na instituição	0	0	37	24,34
A própria administração Hospitalar	0	0	46	30,26
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100</b>	<b>152</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto aos fatores externos negativos (ameaças), os enfermeiros pontuaram como ameaças: excesso de unidades sob responsabilidade de um mesmo enfermeiro, a própria administração hospitalar, chamadas telefônicas durante a passagem de plantão e interrupções médicas e de outros profissionais durante a passagem de plantão. Para técnicos/auxiliares foi predominante: chamadas telefônicas durante a passagem de plantão, excesso de unidades sob responsabilidade de um mesmo enfermeiro, a própria administração hospitalar, interrupções médicas e de outros profissionais durante a passagem de plantão (Tabela5).

Quanto ao quesito excesso de unidades sob a responsabilidade de um mesmo enfermeiro, o procedimento de passagem de plantão poderia provavelmente ser prejudicado devido à sobrecarga na supervisão de pacientes e equipes. Nesse contexto, as dificuldades encontradas contribuem para o surgimento de problemas de natureza administrativa e assistencial, a exemplo do desconhecimento de informações a respeito do plantão anterior, as quais interferem na efetividade da passagem de plantão <sup>(3,4,6)</sup>.

**Tabela 5. Fatores externos que dificultam o procedimento de passagem de plantão segundo profissionais de enfermagem de um hospital universitário. Sergipe, Brasil, 2012.**

Ameaças	Frequência Enfermeiros	%	Frequência a Tec/Aux	%
Excesso de unidades sob responsabilidade de um mesmo enfermeiro	14	25	45	19,91
A própria administração Hospitalar	13	23,21	39	17,26
Chamadas telefônicas durante a passagem de plantão	12	21,43	49	21,68

<b>Interrupções médicas e de outros profissionais durante a passagem de plantão</b>	9	16,07	33	14,60
<b>Superlotação das unidades</b>	4	7,14	27	11,95
<b>Fluxo de funcionários que não pertencem à unidade</b>	2	3,57	14	6,19
<b>Relacionamentos com outros profissionais da saúde</b>	1	1,79	11	4,87
<b>Novos modelos de gestão implantados na instituição</b>	1	1,79	8	3,54
<b>Total</b>	56	100	126	100

Fonte: Dados da pesquisa

Nesse fator, observou-se semelhança nas respostas entre enfermeiros e os técnicos/auxiliares quanto à administração hospitalar, o que demonstrou a insatisfação dos mesmos com relação à falta de apoio por parte da administração para a efetividade da passagem de plantão. Ressalta-se que a prestação de uma melhor assistência à saúde somente é alcançada com a colaboração da administração hospitalar, bem como através da implantação de novos modelos de gestão na instituição <sup>(8,20)</sup>.

Após análise e estudo sistemático dos fatores internos e externos, foi possível a construção da Matriz de FOFA (Quadro 1), na qual foram geradas alternativas estratégicas. Estas foram fundamentadas na utilização das fortalezas e na correção das fraquezas, com o objetivo de explorar as oportunidades e amenizar as ameaças, favorecendo assim o alcance da missão, visão e objetivos institucionais. Destaca-se que o planejamento estratégico tem por finalidade propor estratégias que possibilitem o alcance de objetivos, os quais proporcionam um melhor aproveitamento dos recursos, bem como prepara a instituição para prováveis mudanças <sup>(10)</sup>.

Frente a esse contexto, as estratégias apresentadas para o procedimento de passagem de plantão no hospital universitário estudado possibilitam um olhar para o cotidiano, o que permitirá repensar em novas perspectivas, visando possíveis mudanças. As estratégias foram denominadas Estratégias FO (utiliza-se das fortalezas para aproveitar as oportunidades), as quais visam: criar um ambiente mais propício para a passagem de plantão; aperfeiçoar os serviços prestados pela equipe de enfermagem; aperfeiçoar as condutas da equipe na passagem de plantão; adicionar conhecimentos relevantes a serem transmitidos na passagem de plantão; Estratégias FA (utiliza-se das fortalezas para evitar as ameaças), as quais objetivam: criar um instrumento que facilite ainda mais a clareza nas informações, a agilidade e a objetividade na troca de informações; facilitar a passagem de plantão para o enfermeiro, diminuindo a sobrecarga de trabalho; evitar interrupções diversas no momento da passagem de plantão; e, sensibilizar a administração hospitalar acerca da importância da passagem de plantão.

Por outro lado, as estratégias FraO (aproveita-se das oportunidades vencendo as fraquezas) visam: diminuir comportamentos inadequados na passagem de plantão; padronizar o tempo para o término da passagem; e, finalmente as estratégias FraA (evita-se as ameaças reduzindo ao mínimo as fraquezas) tentam reduzir a falta de planejamento nas unidades para a passagem de plantão.

**Quadro 1. MATRIZ DE FOFA relativo ao procedimento de passagem de plantão do hospital universitário de Sergipe. Sergipe, Brasil, 2012.**

	<p align="center"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>Bom relacionamento com outros profissionais.                  Descobertas científicas.                  A própria administração hospitalar.                  Novos modelos de gestão.</p>	<p align="center"><b>AMEAÇAS</b></p> <p>Excesso de unidade sob responsabilidade de um mesmo enfermeiro.                  A própria administração hospitalar.                  Chamadas telefônicas durante a passagem de plantão.                  Interrupções médicas e de outros profissionais.</p>
<p align="center"><b>FORTALEZAS</b></p> <p>Clareza nas informações.                  Duração de no máximo 15 a 20 minutos para a passagem de plantão.                  Objetividade nas informações.                  Ambiente tranquilo.                  Agilidade na troca de informações.                  Cooperação da equipe.                  Compromisso da equipe.</p>	<p align="center"><b>ESTRATÉGIAS FO</b></p> <p>Estabelecimento de um local específico para as reuniões de passagem de plantão.                  Criação de um grupo de estudos para identificação dos principais diagnósticos e prescrições de enfermagem a serem trabalhados na unidade, visando o enriquecimento na troca de informações durante a passagem de plantão.                  O enfermeiro, em acordo com a administração hospitalar, realizará reuniões periódicas de educação permanente com a equipe de enfermagem, com duração de no máximo 20 minutos, sobre temas relevantes ao aperfeiçoamento da passagem de plantão.</p>	<p align="center"><b>ESTRATÉGIAS FA</b></p> <p>Elaboração de um impresso próprio para anotação de informações relevantes a serem transmitidas no momento da passagem de plantão.                  Utilizar uma placa com a seguinte informação: “Favor não interromper, momento da passagem de plantão.                  O enfermeiro responsável pela unidade enviará mensalmente à direção do hospital um relatório sobre o desempenho da equipe na passagem de plantão, bem como o resultado dos indicadores de saúde na mesma unidade.</p>
<p align="center"><b>FRAQUEZAS</b></p> <p>Funcionários apressados para sair.                  Impontualidade para o início.                  Atrasos de colegas.                  Conversas paralelas.                  Falta de planejamento.</p>	<p align="center"><b>ESTRATEGIAS FraO</b></p> <p>Estabelecimento de um horário fixo para o início e término da passagem de plantão.                  Todos os funcionários deverão preencher o impresso próprio, esclarecendo aos responsáveis pela passagem de plantão as informações contidas no referido impresso.                  O enfermeiro responsável pela unidade deverá alertar à equipe que no momento da passagem todos concentrem-se apenas nos assuntos condizentes ao referido momento.</p>	<p align="center"><b>ESTRATEGIAS FraA</b></p> <p>O enfermeiro deverá determinar quais funcionários serão responsáveis pela transmissão da passagem de plantão para a próxima equipe de trabalho.</p>

Fonte: elaboração própria

## CONCLUSÕES

A análise dos dados trouxe reflexões importantes para a compreensão da gestão do processo de trabalho da enfermagem, especialmente o referido na passagem de plantão, identificando desafios e pontos críticos. Diante disso, quando analisados os fatores internos e externos, foram encontradas estratégias de ação condizentes com os resultados da construção da matriz FOFA, que favorecerão o processo de passagem de plantão. Ressalta-se ainda que, para alcançar uma assistência de qualidade, é necessária a colaboração direta da administração hospitalar, especialmente na referida passagem de plantão. A transmissão das informações durante a passagem de plantão deve ser objetiva, ao mesmo tempo concisa, garantindo assim o entendimento e o bom fluxo das informações. O presente estudo permitiu apontar contribuições importantes para um gerenciamento eficiente da passagem de plantão, procedimento que muitas vezes não cumpre o seu devido papel, acarretando prejuízos para os clientes e para a instituição. A análise do planejamento estratégico no presente estudo pretendeu romper com paradigmas existentes na equipe de enfermagem na concretização da almejada qualidade da assistência.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Santos M C, Bernardes A. Comunicação da equipe de enfermagem e a relação com a gerência nas instituições de saúde. Rev. Gaúcha de Enferm. 2010 jun; 31 (2):359-66.
2. Portal KM, Magalhães AMM. Passagem de plantão: um recurso estratégico para a continuidade do cuidado em enfermagem. Rev Gaúcha de Enferm. 2008 jun; 29 (2): 246-56.
3. Siqueira ILCP, Kurcgant P. Passagem de plantão: falando de paradigmas e estratégias. Acta Paul Enferm. 2005, 18(4), 446-51.
4. Zoehler KG, Lima MADS. Opinião dos auxiliares de enfermagem sobre a passagem de plantão. Rev. Gaúcha Enferm. 2000, 21(2): 110-24
5. Timby BK. Conceitos e habilidades fundamentais no atendimento de enfermagem. 8.ed. Rio Grande do Sul: Ed. Artmed S.A; 2005.
6. Andrade JS, Vieira MJ, Lima D M, Santana MA. A comunicação entre enfermeiros na passagem de plantão. Acta Paul Enferm. 2004 jul-set;17(3): 311-5.
7. Kurcgant P et al. Gerenciamento em Enfermagem. Rio de Janeiro: Ed. Guanabara Koogan, 2011.
8. Ciampone MHT, Melleiro M. O planejamento e o processo decisório como instrumentos do processo de trabalho gerencial. In: Kurcgant P. Gerenciamento em Enfermagem. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 2011. pp.35-50.
9. Chiavenato, I. Administração: teoria, processo e prática. 3.ed. São Paulo: Makron-Books, 2004.
10. Terence ACF. Planejamento estratégico como uma ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento [dissertação]. São Paulo: Escola de Engenharia de São Carlos; 2002.
11. Carvalho et al. Estratégias para organização da assistência farmacêutica da farmácia especial. In:Peixe, B C S et al. Gestão de políticas públicas no Paraná: Coletânea de estudos. Curitiba: Ed. Progressiva; 2008.
12. Stoner J A F, Freeman R E. Administração. 5ª ed. Rio de Janeiro (RJ): LTC, 1999.

13. Mintzberg H. The fall and rise of strategic planning. Boston: Harvard Business Review. 1994. jan-feb; 72(1): 107-14.
14. Aquino LAM, Teodoro W R. Análise do processo de passagem de plantão em uma unidade de internação pediátrica. Rev. Min. Enferm. 2010 jul-set; 14(3): 316-26.
15. Matheus MCC, Colvero LA, Igue CE, Dias DC. Passagem de plantão: um estudo da comunicação verbal e não verbal. Acta Paul Enf.1998; 11(2): 77-82.
16. Penaforte MHO, Martins MMFPS. A visibilidade do autocuidado relativo à higiene na passagem de plantão dos enfermeiros. Rev. Latino-Am. Enfermagem [Internet]. jan-fev 2011[acesso em: 01 marc. 2011];19(1):[09 telas]. Disponível em: [www.eerp.usp.br/rlae](http://www.eerp.usp.br/rlae)
17. Krutinsky DC, Cornacchia H, Coutinho RMC, Leitão IC, Souza JC, Ananias JC. O significado da passagem de plantão por trabalhadores de enfermagem. Ver. Inst.Ciênc. Saúde. 2007; 25(2): 105-11.
18. Piroló SM, Chaves EC. A equipe de enfermagem e o mito do trabalho em grupo. Rev. Esc. Enferm.2002; 36(4): 351-7.
19. Vilas Boas MAV. Passagem de plantão em um hospital psiquiátrico [dissertação]. São Paulo: Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto; 2004.
20. Bernardino E, Felli VEA, Peres AM. Competências gerais para o gerenciamento em enfermagem de hospitais. Cogitare Enferm. 2010 abr-jun; 15(2): 349-53.
21. Peres AM, Ciampone MHT. Gerências e competências gerais do enfermeiro. Texto e Contexto Enferm. 2006 jul-set; 15(3): 492-9.
22. Lip C. Administración en Salud. Universidad Nacional de San Agustín. Facultad de Enfermería. Programa de Maestría en Enfermería. 1998; 63.

ISSN 1695-6141

© [COPYRIGHT](#) Servicio de Publicaciones - Universidad de Murcia