

Ministério da Saúde

FIOCRUZ
Fundação Oswaldo Cruz



ESCOLA POLITÉCNICA DE SAÚDE
JOAQUIM VENÂNCIO

Formacion de Gestion en Salud y Sistema Unico de Salud: un analisis del concepto de trabajo en equipo

Maria Luiza Silva Cunha

ESCOLA POLITÉCNICA DE SAÚDE
JOAQUIM VENÂNCIO

Introducion

Este trabajo está basado en el estudio titulado: **“La formacion de Trabajadores y el Sistema Unico de Salud. Analisis de los retos que enfrenta la Gestion del trabajo de los servicios sanitarios”**. Investigacion llevada a cabo en la FIOCRUZ /EPSJV/ LABGESTÃO, en el periodo 2008-2009, con auxilio financiero de la Fundación para el Fomento de la Investigacion de estado de Rio de Janeiro.

ESCOLA POLITÉCNICA DE SAÚDE
JOAQUIM VENÂNCIO

Grupo de Investigadores

- Francini Lube Guizardi (Coordenação executiva)
- José Orbilio de S. Abreu
- Marcelo Bessa de Freitas (Coordenação)
- Maria Luiza Silva Cunha
- Ramon Peña Castro
- Raquel B. Moratori
- Tereza Cristina Ramos Paiva
- Valéria Cristina Madeira

Introducion

- Este trabajo forma parte de una vertiente de investigación y docencia del LABGESTÃO, cuyo objetivo es conocer los fundamentos que permitan llevar a cabo, con éxito, la formación de profesionales de nivel médio implicados en la Gestion de Servicios Sanitarios.
- En junio de 2007 realizamos un primer **“Encuentro Nacional de Educación Profesional de Gestión del Trabajo en el ambito del Sistema Único de Salud (SUS), sobre el siguiente tema: (Im) Pactos de la Gestion en la Formación profissiona sanitaria. ?Que trabajador necesita el SUS?**
- Este evento contó con la participacion de la Rede de Escuelas Técnicas del SUS y dirigentes estaduais responsables de este sector.

Introducion

Al definir como objeto la formacion de profesionales de nivel médio, implicados en la gestion de servicios sanitarios, propios del SUS, no se considera sólo la demanda cuantitativa, si no tambien el papel relevante de los mismos para la implantación de procesos de trabajo y gestion de los servicios sanitarios.

Estimase igualmente que la actuacion de estes profesionales, em estrecha cooperando con categorias afines, contribuira al desarrollo de habilidades precisas para poder examinar criticamente el sistema sanitario en que trabajan, desde una perspectiva polifuncional e interdisciplinar de sus quehaceres cotidianos.

Objetivo General

- Identificar las demandas que el Sistema Unico de Salud plantea con relacion a la formacion de personal cualificado em la gestion de servicios sanitarios.

ESCOLA POLITÉCNICA DE SAÚDE
JOAQUIM VENÂNCIO

Objetivos Específicos

- Identificar los retos gerenciais planteados para llevar a cabo con éxito la consolidación del SUS;
- Manejar con soltura los procesos de formación profesional (formales e informales) de los trabajadores implicados en la gestión del SUS;
- Conocer los principios y técnicas específicas exigidas para el buen desempeño en el ámbito de la gestión de servicios sanitarios.
- Definir los elementos necesarios para una elaboración idónea de directrices curriculares de Educación de personal gestor de servicios sanitarios.

Metodologia

- La investigación está fundamentada en un enfoque cualitativo de la realidad.
- El campo de estudio fue una Área Programática (AP) del município de Rio de Janeiro - RJ, seleccionada em función de su complejidad en terminos sanitarios.
- La revisión bibliográfica há servido de base para la elaboración de uma serie de trabajos, estruturados em cuatro vertientes, vinculados al objeto de estudio .

ESCOLA POLITÉCNICA DE SAÚDE
JOAQUIM VENÂNCIO

Metodologia

- Fueron realizadas 40 entrevistas semi-estructuradas con profesionales que ocupam cargos de gestion, de nível médio.
- Los interlocutores principales fueron seleccionados com la preocupación de abarcar todos los procesos de trabajo administrativo identificados em los servicios sanitarios.

ESCOLA POLITÉCNICA DE SAÚDE
JOAQUIM VENÂNCIO

Metodologia

- El instrumental metodológico utilizado para sistematizar e interpretar el material empírico fue el llamado análisis de contenido, siguiendo técnicas de análisis temático y categorial (BARDIN,1997). El conjunto de temas emergentes y las características de los diferentes mensajes fueron evaluados, resultando daí una serie de categorías analíticas.
- Lineamientos del analisis:
Experiência profesional y proceso de trabajo em el ámbito de gestión sanitaria y Trajetorias de la formación profesional.



Experiencia profesional y proceso de
trabajo en gestion de servicios sanitarios

Categoria:

Trabajo en Equipo

ESCOLA POLITÉCNICA DE SAÚDE
JOAQUIM VENÂNCIO

Aspectos históricos

- Surge em el contexto del desarrollo de la Medicina Preventiva, en los Estados Unidos, años 50.
- Reasignación del papel del médico que deja de ser el responsable exclusivo de todo el tratamiento para convertirse em lider de un equipo multiprofesional.
- Vision ampliada del concepto de salud mas allá de los aspectos biológicos para incluir aspectos psíquicos y sociales.
- Otras vertientes explicativas del surgimiento del trabalho en equipo; búsqueda de reconfiguración del modelo asistencial y reorganizacion del trabajo para hacer frente a los crecientes costes de la atención médica (Peduzzi, 2006).

Aspectos conceptuales

- Los conceptos de interdisciplinaridad y transdisciplinaridad tuvieron importancia para reformulação del trabajo en equipo, entendido como actividad de un colectivo, tal como aparece en las definiciones actuales.
- Peduzzi entiende por trabajo en equipo:
“una modalidad de trabajo colectivo construida a través de una relación recíproca, de doble mano, de múltiples intervenciones técnicas y de la interacción de profesionales de diferentes áreas; una configuración que es producto de la comunicación, la interacción y la cooperación.
(Peduzzi, 2006: 273).

Tipologia del Trabajo en Equipo

Peduzzi (2001)

-
- **Equipo agrupacion**
 - Yustaposicion de acciones
 - Agrupacion de agentes
 - **Equipo integracion**
 - Articulacion de acciones
 - Interacción de los agentes

ESCOLA POLITÉCNICA DE SAÚDE
JOAQUIM VENÂNCIO

Tipología del Trabajo en Equipo

Peduzzi (2001)

- Las dos modalidades de equipo presentan diferencias técnicas en orden al trabajo especializado y al desigual valor atribuido a los mismos; repercutiendo la especialidad técnica en la jerarquía del trabajo, lo que determina que la integración sea algo diferente a una simple suma o agregado de técnicas” (Peduzzi, 2001:106).
- El proceso de trabajo sanitario moviliza a profesionales técnicamente autónomos. Autonomía entendida como posibilidad de juzgar y decidir los tratamientos de la salud de los usuarios. Sin embargo, ese grado de autonomía depende del nivel de autoridad técnica y de la dimensión política e ideológica de las diferentes posiciones sociales del profesional.

Autonomía y alienación

- Segundo Campos (2002) los trabajadores de salud han de ser vistos en una doble dimensión. Una, referida a su capacidad de producción en el sistema, entanto que sujetos y otra en su condición de objeto producido por factores culturales, por el conocimiento disciplinar, por el mercado, entre otros. Y en ese sentido vemos que:
“Los trabajadores de salud gozan de una relativa autonomía. pese a los condicionamientos a que siempre están sometidos. Decorre daí que el grado de su alienación con relación al conseqüência, o grau de alienação dos trabalhadores relacion al objetivo (missão), al objeto y a los medios de trabajo de los sistemas de salud pueda variar em función de la coyuntura y a su actuación como actores sociales que son. Esto significa que la alienación no es un dato puramente estructural.
(Campos, 2002:242).

Autonomia y alienacion

- Para Campos (2002) la alienação de los trabajadores de la salud puede ser verificada por el grado de extrañamiento con respecto a los movimientos de defensa de la vida.
- Considerada como principio ético, la defensa de la vida se contrapone a prácticas cada vez mas frecuentes en la presente fase histórica, comandada por intereses mercadologicos, por normas burocráticas, por corporativismos y por la organizacion parcelaria del trabajo sanitario. Com relación a esse último aspecto, el autor indica que la fijacion del profesional a determinada etapa de um proyecto, genera alienación.
- Tema de la Obra – reconocimiento, tanto por parte del sujeto trabajador, como por el “cliente” y por la sociedad, de los resultados de su trabajo. Este reconhecimento significa valorizaçã, desalienação y aumento de la satisfacción profesional.

Autonomía y alienación

- Campos (2002) sugiere maneras de diseñar la directriz da la Obra:

“creación de mecanismos que permitan la implicación de todos los participantes de un equipo en la definición de las nuevas formas de hacer las cosas y de garantizar el buen funcionamiento de una institución. Hacer de la reinvencción una posibilidad permanente y garantizar la participación de la mayoría en esos procesos, son formas de comprometer a los trabajadores con la institución y con los pacientes. En este sentido, la Gestión Colegiada de los servicios sanitarios puede servir como instrumento desalienante. Este es un modo de comprometer a los trabajador con con la incumbencia y con los proyectos institucionales”. (Campos, 2002:235).

Resultados

- **Composicion del equipo**
- **Percepcion de que equipo significa equipo de su sector de trabajo**

En mi trabajo, en el sector de RH, hay tres administrativos: el Dr. Z. que es el Jefe del Sector, el enfermero Y. Aqui tenemos un equipo compuesto de dos médicos, um enfermero, una sanitaria, que es X. Ademas de W, que hoy está ausente porque no tiene que hacer guardia. La Dra. X está de vacaciones. Bueno, yo y la K que se encuentra de permiso por enfermedad.

Composicion del equipo

- **Equipo heterogeneo en lo que se refiere a escolaridad, vínculo contractual, cargo e regimen de trabalho**

Somos una mescolanza porque la mayoría tiene estudios superiores , aunque sus funciones sólo exijan estudios secundarios. Incluso , tenemos ahí la función de Archivista para la cual apenas se exige educación primaria o secundaria. Asi que esto es un verdadero revoltijo de gente, pues hay una graduada em Psicologia, otra em Derecho y otra mas tambien en Derecho. Tenemos dos mas com estudios de nível médio. También está X que hizo el 1º grado y que em realidad hace de camarera y está destinada aqui. Asi que basicamente son esos los que trabajan aqui. Uma agente de documentação médica... otra que es auxiliar administrativa. Siendo el primero de la municipalidad y el segundo Federal.

Composicion del equipo

- **Percepcion del equipo de la implicación de otros sectores del servicio sanitario.**

Bueno, nosotros somos un equipo multidisciplinar, la directoria actual...Yo formó parte de la misma.... Y trabajamos conjuntamente: la división médica, la coordinación de urgencias y la dirección general.(...) Por lo tanto todos dependemos unos de otros. Pienso que hoy ya tenemos un equipo formado... Porque uno depende de todos; desde aquel que hace la ficha, del otro que selecciona los pacientes en el servicio de urgencias... hasta la dirección. Nadie puede saltar por encima de todo eso... Tu dependes de otras personas para poder hacer tu trabajo. Nosotros trabajamos em conjunto. Yo dependo de la documentación médica que recibir el Certificado (CAT) que me esta pidiendo la familia del paciente “para avisar al trabajo del enfermo...”.

Relaciones interpersonales

- **Percepção de la influencia de las relaciones personales sobre el trabajo**

El (el trabajo) no anda muy bien por cuestiones personales y no por cuestiones profesionales. Eso, personales o de personalidad. de algun colega que acaba frenando, entorpeciendo el trabajo. Y nose trata de problemas profesionales, no. Hasta porque el trabajo es muy facil de hacer, muy sencillo. Asi que no tienes como encontrar dificultades profesionales. Problemas personales son a veces introducidos en el trabajo, complicando cosas que son de por si simples. Repito, no hay nada de profesional, hasta por la propia simplicidad del trabajo..

- **Relaciones com el personal médico.**

Me parece que en geral existe una buena relacion con los médicos. Claro que uno puede encontrarse por hay a alguno que quiera mirarte desde um peldaño mas alto porque es medico y se sienta mas o mejor amueblado....

Relaciones interpersonales

- **Percepción del proceso comunicativo**

Si tu no dialogas, Si no platicas. Tu no tienes mucho para ofrecer. ? Que puedes dar? Nada.

- **Percepción de la interacción del equipo como fuente de satisfacción em el trabajo.**

Es positivo que en nuestro haya una buena cooperación. Eso nos brinda un cierto placer em el trabajo. Es el próprio equipo que está muy integrado y bien avenido em todo el tiempo de trabajo. . (...) Asi personalmente, com toda naturalidad nos entendemos bien, conversando y demas. Y esto relaja las tensiones que puedan surgir em el trabajo..

- **Polivalência**

Todo el mundo mete la mano en todo. Y cuando falta alguno todos saben hacer el trabajo. No tenemos esse problema de jefe sentado em su butaca atrincherado detras de uma mesa. To no, yo voy adonde sea y me ´pongo a trabajar como uno mas..

- **Especializacion**

Bueno, aqui nos dividimos el trabajo, allá lo mismo. La parte de almacen de insumos, generalmente me toca a mi. Cuando llegan las medicinas yo la verifico y ellos firmam las facturas correspondientes. Luego las clasifico de la A a la Z, quedando depositados en la farmacia expedidora. W esta encargado de la informatica con um sistema instalado por la municipalidad, llamado SIGMA, que registra las entradas y salidad de medicamentos. Y asi es. La M, los martes y jueves hace las tareas propias de la farmaceutica, libro de registros y demas cosas, que el jefe sólo verifica. ?Entendido?. (risas)

Proceso decisorio en el equipo

- **Percepcion de la decisión como atribucion del jefe.**

Generalmente es el Dr. X quien distribuye las tareas: “Oye, tu haces eso; tu aquello. Haz esto y esto...” (riendo) El coordina por ser el jefe.

- **Percepcion de la decisión por el equipo a partir de problemas.**

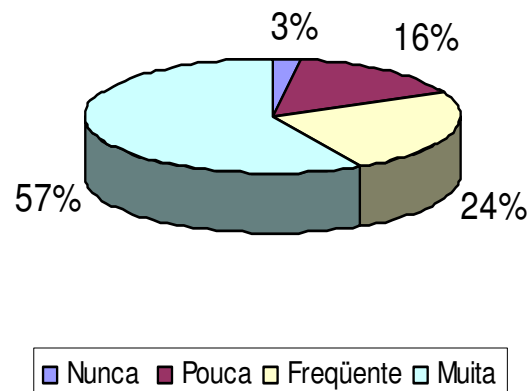
Legamos a conversar. Siempre que aparece un caso mas.. un nuevo cuadro, nosotros hablamos.. E: ? Uds. decidem juntos lo que van a hacer, si o no? O es la persona que atiende quien decide? R: No, no... Eso lo decidimos juntos; decidimos en el equipo.

- **Decisión tomado por el equipo**

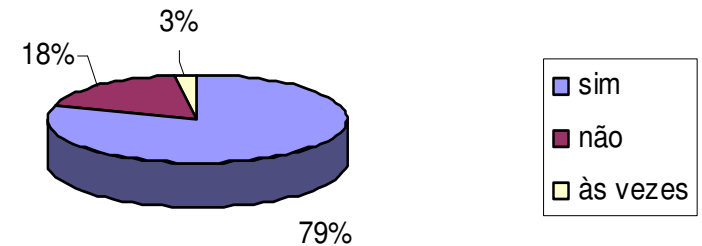
Reunión. Nosotros hacemos siempre una reunión interna. te. E: ? Para todas las cuestiones?: R: Si, para todas las cuestiones. Siempre trabajamos como equipo..

Proceso decisorio del equipo

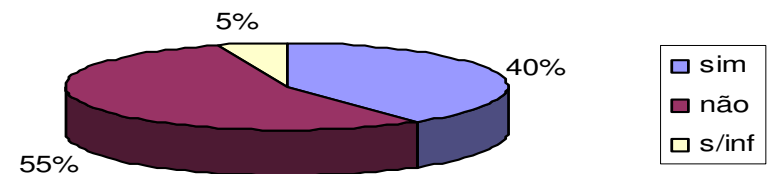
Frecuencia de relaciones del sector de trabajo com a equipe de la direccion da Unidade



Participacion en las decisiones relativas al sector de trabajo

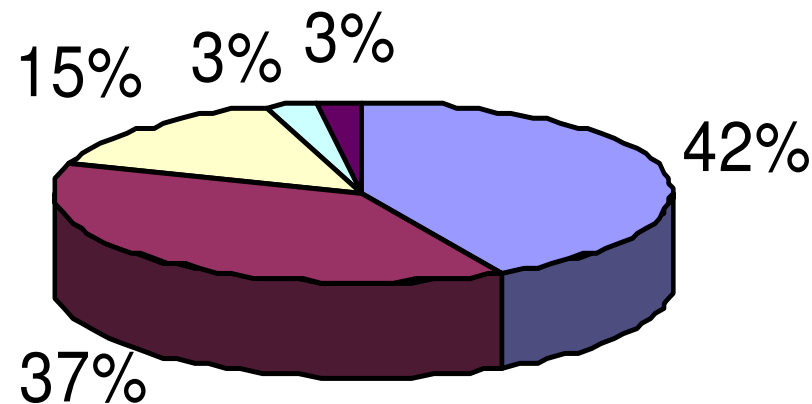


Participacion en las decisiones relativas a la institución



JOAQUIM V

Importancia de la participación en las decisiones relativas ao trabalho y a la Institución



■ Extremamente importante
■ Importante
■ s/inf

■ Muito Importante
■ Mais ou menos

Conclusion

Los profesionales de la subárea de gestión mostraron dificultades para entender su trabajo como una actividad integrada de personas de diferentes sectores de los servicios sanitarios. Dificultades, relativas a la comunicación entre ellos, que limitan la integración de sus actuaciones y atentan contra la cooperación entre distintos profesionales. En muchos casos el reconocimiento de sus logros está subestimado, lo que impide que sientan la merecida satisfacción por los resultados de su trabajo; algo necesario para sentirse realizados tanto en el aspecto profesional como existencial, en términos de autoestima basada en su contribución a la salud colectiva. En este sentido, como indica Campos (2002), ese trabajador no potencializa la capacidad creativa que es inherente a su condición de sujeto autónomo.

Conclusion

Algunas Unidades de Salud visitadas informaron de la reciente implantacion de Colegiados de Gestão, formados por los gestores de la unidad y representantes de los demas sectores. Creemos que este es um paso importante para la puesta en marcha de un proceso participativo que extienda el poder decisório a todos los trabajadores.

La transicion del tipo de equipo por agrupacion al equipo por integracion es um proceso de construccion colectiva que implica la integracion comunicativa , el reconocimiento de saberes, del valor y de la capacidad técnica de cada trabajador, asi como uma gestion participativa que abarque objetivos, acciones y poder decisorio..

Conclusion

?Qual es mi equipo? Mi equipo es el equipo médico, de enfermería y administrativo. (...)
No existe la figura del Yo, tu no... Tu vas a parar.. Tu no haras ningun trabajo...La figura de hoy es el euipo. Y el equipo es el todo!

ESCOLA POLITÉCNICA DE SAÚDE
JOAQUIM VENÂNCIO

Referências Bibliográficas

CAMPOS, G. W. S. Subjetividade e administração de pessoal: Considerações sobre modos de gerenciar trabalho em equipes de saúde
In: MERHY, Emerson Elias., ONOCKO, R.(ORG.). *Agir em Saúde: um desafio para o público*. 2.ed. São Paulo: Hucitec, 2002

PEDUZZI, M. “Equipe multiprofissional de saúde: conceito e tipologia”
MERHY,E.E. & FRANCO,T. “Trabalho em Saúde”. In: *Dicionário da educação profissional em saúde*. (Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio, org.). Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2006.

PEDUZZI, M. “Trabalho em Equipe”. In: *Dicionário da educação profissional em saúde*. (Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio, org.). Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2006.



Muchas gracias!

ESCOLA POLITÉCNICA DE SAÚDE
JOAQUIM VENÂNCIO