



LIDIENE JAQUELINE DE SOUZA COSTA MARCHESAN

TRABALHO FINAL DE PÓS-GRADUAÇÃO

**Mudanças organizacionais e a gestão de Pessoas na área Hospitalar na Região Central-
RS**

Santa Maria – RS

2014

Lidiane Marchesan

Graduada em Psicologia pelo Centro Universitário Franciscano - Unifra, área ciências Humanas.

Licenciada no Programa Especial de Graduação de Formação de Professores para a Educação Profissional - Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

**Mudanças organizacionais e a gestão de Pessoas na área Hospitalar na Região Central -
RS**

POR

LIDIENE MARCHESAN

**Trabalho Final de conclusão de curso do programa
de Pós Graduação Gestão de Organização Pública
em Saúde / EAD / Santa Maria – RS.**

Orientador: MS. Francisco Ritter

Santa Maria – RS

2014

SUMÁRIO

RESUMO.....	5
ABSTRACT	5
1 INTRODUÇÃO	6
METODOLOGIA.....	8
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	8
1.1 A psicologia no recursos humanos em contexto hospitalar	8
1.2 A Humanização sob aspecto do plano de carreira e vida dos profissionais	9
1.3 Acolhimento e Multidisciplinaridade.....	9
1.4 Autonomia do Gestor	11
3 RELATANDO AS EXPERIÊNCIAS.....	11
DISCUSSÃO	14
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	15
REFERÊNCIAS	16

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo apresentar por meio de relato de experiência as mudanças ocorridas em um hospital de média complexidade na Região central – RS. As mudanças se deram por troca de gestão e esta, trouxe um novo modelo e filosofia para a instituição. Esse processo para novas mudanças trouxe implicações e desafios para a Gestão. Essa experiência ocorreu no ano de 2010 onde atuava como estagiária do curso de psicologia, o estágio foi contemplado no setor de recursos humanos. Naquele período, estava em fase de conclusão de curso onde foi possível realizar intervenções na parte de gestão de pessoas no setor de recursos humanos do hospital. A mudança de gestão instaurou na instituição novas implementações, novos hábitos e um pensamento que mudar era preciso, o reflexo desta nova visão passou a ser consolidada desde a estrutura quanto espaço físico quanto ao remanejamento de pessoal, tanto de setores para setores ou o próprio desligamento. Esse processo para novas mudanças trouxe implicações e desafios não só para a Gestão, mas para os próprios colaboradores que passaram por este processo, onde nem sempre mudar é tarefa fácil. Neste relato, foram utilizados embasamentos teóricos para que as experiências e ações vivenciadas possam fomentar reflexões que compreendem a (re) estruturação de uma organização .

Palavras – chaves: Gestão, Psicologia Organizacional e hospitalar, Trabalho.

ABSTRACT

This paper aims to present through an experience report of changes that happened in a hospital of medium complexity in the town of Santa Maria - RS. The changes have taken place by exchange of management and this has brought a new model and philosophy for the institution. This process for new changes brought challenges and implications for the management. This experience occurred in 2010 where I worked as an intern in psychology , the stage was contemplated in the human resources sector. In that period, I was nearing completion of the degree where it was possible to perform Interventions in the management of people in the human resources sector of the hospital.

The change of management in the institution established new implementations, new habits and a thought that change was necessary, the reflects this new vision has been consolidated since the structure to physical space, as the relocation of staff between sectors or own termination of employees. This process for new changes brought implications and challenges not only for the management, but even for the employees themselves who have gone through this process, where change is not always easy. In this report, theoretical substantiation will be used to the lived experiences and actions can foster reflections on how a (re) structuring of an organization is challenging.

Words-keys: Management, Organizational and Hospital Psychology, Work

INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea cada vez mais vem sofrendo por mudanças; modificações na cultura, nos valores e nas tecnologias, segundo Zanelli, nem sempre as pessoas em seu dia a dia se dão conta de como a vida é afetada por características e eventos que acontecem e afetam o mundo do trabalho.

Esse dia a dia é repleto de desafios, tensões, expectativas e realizações. Este relato de experiência, será dividido em dois segmentos: Na primeira parte, trataremos dos principais termos a cerca da Psicologia Organizacional e do Trabalho, na segunda parte, os contrastes dos conceitos com a experiência vivenciada no hospital.

Pensar nas organizações é pensar em trabalho, trabalho este, que vai estar carregado de significados e sentidos. Os conceitos que este pode gerar ao sujeito são os mais variados, já que o olhar do outro, a percepção e vivências das situações não são iguais, um mesmo episódio visto por duas pessoas diferentes podem ser contados com as mais ricas peculiaridades, carregados de emoções, sentimentos, ritmos, de maneira objetiva ou não.

No final do século XIX e início do século XX, a Psicologia Organizacional e do Trabalho por meio ao cenário Ocidental começou a apontar aspectos que poderiam levar essa ciência a campos de estudos científicos , Zanelli, 1994.

Nessa época os movimentos Taylorista e Fordista foram relevantes para o surgimento da Psicologia Organizacional e do Trabalho. A Psicologia Organizacional apareceu com uma nova perspectiva, ou seja, além de aumentar a produtividade visava à satisfação do trabalhador.

Conforme Codo (1999) para compreender a Psicologia Organizacional é preciso compreender o trabalho. O trabalho pode ter um acervo de significados e representações.

No campo da Psicologia as pessoas atribuem ao trabalho, correlações e contradições, em Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) o trabalho vai estar implicado em seus constructos e motivação, onde, alguns fatores irão refletir de como o sujeito vai agir e pensar sobre este, partindo das condições sócio-históricas, acesso as tecnologias, dos recursos naturais e a posição do saber fazer, de como executa seus trabalhos, suas ideias e da cultura de seu tempo.

Nas organizações, a POT desenvolve um importante papel, principalmente quando se trata das preocupações da gestão quanto à qualidade de vida do trabalhador, mas até quando a mudança é benefício para os seus colaboradores?

Conforme relata Borges Andrade e Meira, 2003 as emoções e os afetos poderiam ajudar a compreender o impacto das mudanças de gestão organizacional nos trabalhadores, dito de outra maneira, o ambiente influencia as emoções, o humor e o afeto do trabalhador, o que pode facilitar ou dificultar o desenvolvimento de um clima propício ao bem estar no trabalho.

Em POT alguns conceitos vêm sendo inseridos no ambiente de trabalho como, por exemplo: humanização, acolhimento, autonomia, liderança, trabalho e equipe multiprofissional.

A humanização no contexto hospitalar, conforme citado pelo ministério da Saúde 2001, propõe um conjunto de ações integradas que visam mudar o padrão de assistência aos usuários nos hospitais públicos do Brasil. Esta, ao valorizar a dimensão humana e subjetiva aponta para uma requalificação dos hospitais e ainda aprimora as relações entre profissionais de saúde e usuários, dos profissionais entre si e do hospital com a comunidade.

Fineman (2001 apud Zanelli) 1994, menciona que os estados afetivos presentes nas interações humanas tentam ocupar um espaço maior na discussão sobre a racionalidade organizacional.

Diante dessas considerações, o objetivo deste relato foi o de compreender as mudanças de gestão na área de recursos humanos e suas repercussões quanto ao processo de mudanças para os colaboradores.

METODOLOGIA

Foram utilizados como aporte metodológico para a elaboração do artigo, relatórios pessoais de estágio construídos no ano de 2010, onde atuava como estagiária no setor de recursos humanos, realizando atendimentos e intervenções aos colaboradores do hospital. O tempo de estágio foi de um ano. Ainda foram utilizados plano de estágio da época executado para atuar no setor de recursos humanos revisado pela supervisora de estágio do presente ano e anotações que foram documentadas de forma sistemática como registros de observações dos setores que foram observados.

1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

1.1 A psicologia nos recursos humanos em contexto hospitalar

Diante de toda a construção histórica do papel do Psicólogo nas organizações, percebe-se que sua atuação foi se transformando e se ampliando, embora este profissional tenha um olhar especial na saúde do trabalhador, ele também é fundamental nas Organizações.

Conforme Angerami-Camon (1996), o psicólogo hospitalar pode atuar em diferentes contextos desta área: Organizacional, Clínica e Social. Na primeira área, o profissional trabalha com os colaboradores dando suporte psicológico, desenvolvendo treinamentos e acompanhamento adequado as diferentes categorias.

Na área social, contribuindo na participação em programas de natureza comunitária, procurando atingir o contexto sócio familiar dos doentes, incluindo a educação em saúde, que abrange a divulgação dos conceitos promoção, proteção e prevenção em saúde.

E a área Clínica, que visa prestar atendimento psicoterápico aos pacientes encaminhados ao serviço de ambulatório e psicológico, promovendo grupos com familiares e também assisti-lo quando necessário.

1.2 A Humanização sob aspecto do plano de carreira e vida dos profissionais

O bom desempenho das organizações está totalmente atrelado às pessoas que compõem a força de trabalho e estes profissionais necessitam de um ambiente favorável para o desenvolvimento de suas potencialidades.

Valorizar as pessoas significa assegurar seu desenvolvimento, bem-estar e satisfação, adotando práticas claras e produtivas que proporcionem um bom clima organizacional e o alto desempenho. Pensar na humanização no trabalho é vir ao encontro do humano.

As organizações realizam o delineamento das suas atividades, onde é primordial a cooperação mútua e a comunicação eficaz, buscando alinhar a estrutura organizacional a fim de proporcionar respostas rápidas às demandas do negócio. Neste sentido, é importante pensar em um plano de carreira, com ele, torna-se mais fácil atrair, comprometer os colaboradores, envolvendo-os de maneira que possam pensar no futuro.

Com o plano de carreira, o colaborador tem mais chances de crescer profissionalmente, assim como pensar em investir no futuro. Nas organizações, quando se implementa o plano de carreira, geralmente aumenta as exigências, avalia-se as competências, em contrapartida, surge a possibilidade de crescimento pessoal e profissional.

Zanelli (2003), refere que a sobrevivência organizacional tem muito a ver com políticas de reconhecimento, remuneração, treinamento, desenvolvimento, saúde, bem estar e qualidade de vida aos colaboradores, em contrapartida, os colaboradores se empenham, desenvolvem, buscam dar o melhor de si em seus trabalhos.

1.3 Acolhimento e Multidisciplinaridade

Conforme a definição da cartilha Planejamento Nacional de Humanização (PNH), o acolhimento não tem local e hora certa para acontecer e nem um profissional específico, faz parte de todos os encontros do serviço de saúde.

O acolhimento é uma postura ética que implica na escuta do usuário de suas queixas no processo saúde–doecimento e na responsabilização pela resolução com ativação de redes de compartilhamento de saberes.

Acolher é um compromisso de resposta às necessidades dos cidadãos que procuram serviços de saúde.

Acolhimento significa a humanização dos atendimentos, ele deve garantir e resolver os problemas do usuário que vai além do atendimento, está atrelado ao vínculo e clientela usuária do serviço.

Em Pinho 2006, a autora relata, que com a busca da integralidade da assistência na década de 90, entendida como um conjunto das ações e serviços preventivos houve a necessidade de um trabalho multidisciplinar, dessa forma, o trabalho em equipe surge como uma estratégia para redesenhar o trabalho e promover a qualidade dos serviços.

Pinho (apud Robbins 2002), afirma que as equipes são capazes de melhorar o desempenho dos indivíduos quando a tarefa requer múltiplas habilidades, julgamentos e experiências, pelo fato de serem mais flexíveis.

A ideia de equipe multidisciplinar remete a um campo de acolhimento, de subjetivação em que cada profissional tem o seu lugar.

Em Spink (2003) ao mencionar sobre a equipe , ele segue afirmando que a integração não significa a equalização dos saberes/fazeres e nem a submissão das diferenças e que o problema não está em cada um perder a sua competência e sim em articular com outras competências.

Contudo, apesar dos avanços obtidos com o trabalho em equipe, ainda é um grande desafio para o desenvolvimento, o compromisso interprofissional é ainda muito idealizado, com efeito, a intervenção multidisciplinar não ocorre de modo frequente e sistemático, podendo ser prejudicada por uma rígida discriminação hierárquica, Romano 1999 (apud Tonetto &Gomes) .

1.4 Autonomia do Gestor

O termo autonomia consiste na qualidade de o sujeito tomar suas próprias decisões, com base na razão. Dessa maneira, espera-se que o sujeito autônomo, tenha condições de realizar suas atividades com plenos poderes de decisão, organização e mudanças se forem necessárias.

A autonomia ajuda com que o profissional possa demonstrar-se seguro em seu âmbito profissional para os colaboradores que a ele compete gerir.

Em relação ao trabalho, é necessário que este sujeito tenha condição, habilidade e competência para colocar em prática tudo o que dentro de um planejamento estratégico é delegado a quem exercerá a “Autonomia”.

O Planejamento estratégico consiste em analisar a organização sob vários aspectos, direcionando os rumos que precisarão ser dados na organização, este planejamento precisa ser colocado em prática e se revisado e aprimorado sempre que necessário.

Ao buscar o sentido da palavra autonomia, esta perde o sentido quando há uma desconstrução do seu valor na prática. Como exercer a autonomia quando existe uma ruptura, onde se apresenta duas dimensões entre o que é permitido praticar e o que seria possível praticar, uma vez que se percebe a ausência de voz e vez de um gestor dentro de uma organização, onde as possibilidades de ações e intervenções de um gestor são vedadas porque a autonomia que lhe foi concedida não é real, onde existe um superior que não aparece, por questões políticas e sociais, mas que controla a gestão.

3 RELATANDO A EXPERIÊNCIA

Esta experiência foi bastante relevante, já que o hospital estava em mudanças e a maioria delas refletiam no setor de recursos humanos e com a Psicologia no contexto hospitalar, surgiram bastantes demandas para que fosse possível desenvolver algumas estratégias e bons trabalhos como: Contratação de novos colaboradores, desligamento de alguns profissionais, implantação de grupos como sala de espera, grupo de estudo , atendimento aos colaboradores, com o intuito de cuidar de quem cuida.

No contexto hospitalar foi possível observar o quanto se faz necessário o psicólogo, assim como são imprescindíveis outras áreas. A psicologia nos recursos humanos propiciou a possibilidade dos colaboradores não associarem simplesmente como o setor que tem a finalidade de advertir, desligar, mas, o setor que também acolhe.

Em (Robbins, 2013) os líderes não tem sempre um efeito sobre aqueles que são supostos a liderar, fatores como: atitudes, personalidade, habilidades e normas de grupo, em algumas situações, podem contribuir muito para a produtividade dos funcionários, mas em outras situações pode contribuir pouco para esses fins.

É importante salientar que estar à frente de uma equipe é preciso muito mais que a aprovação de uma gestão, é preciso ter humildade, ter um olhar para outro permeado de cuidados e fazer uma leitura e releitura das atitudes que se posiciona.

Uma mudança no nível técnico, que privilegia aspectos racionais e tecnológicos das organizações, tem repercussões no nível das interações humanas no trabalho, em que estão em jogo aspectos subjetivos, do mesmo modo que mudanças na qualidade das interações humanas repercutem na racionalidade da organização.

Durante a vivência no hospital, pude experienciar que naquele contexto não existia a possibilidade de pensar em plano de carreira e não podia ser pensado em investimento a longo prazo.

Atitudes tomadas repentinamente retratam o cenário de insegurança e instabilidade, situação como demissão de colaboradores dava - se da maneira mais inesperada, como por exemplo, após o retorno de férias, após um feriado prolongado ou simplesmente após alguma reunião da gestão e gerências.

Este procedimento acarretou uma desconfiança entre os colaboradores e seus superiores, onde seria imprescindível a relação de confiança, esta atitude tomada pela gestão na organização é conhecida pelos colaboradores que permanecem na organização como: A síndrome dos sobreviventes de demissões. Os funcionários que permanecem passam a apresentar os sintomas que incluem a insegurança no trabalho, percepção de injustiça, culpa, depressão, estresse de cargas de trabalho, medo da mudança, perda da fidelidade e comprometimento, esforço reduzido e vontade de não fazer nada além do mínimo.

Trabalhar com estes sintomas reflete na formação de um profissional desmotivado e acima de tudo com medo, já que existe uma instabilidade na carreira.

Poder pensar em uma acolhida, ser bem recepcionada em um lugar é algo muito importante, a chegada em um ambiente é cercada de primeiras impressões e quando esta deixa marca positivas, se torna uma experiência bastante agradável , principalmente quando é no contexto hospitalar.

Quando estagiei no hospital muito se falava em acolher, mas acolher quem, como e onde? E logo o grupo da psicologia que estava trabalhando na ênfase clínica pensou em uma clínica ampliada, no sentido de realizar no ambulatório do hospital o acolhimento e a acolhida seria aos usuários.

Este momento iniciava-se na sala de espera, enquanto os pacientes esperavam ser atendidos, era realizada uma escuta dos problemas e após esta escuta, os convidavam para participar de grupos de sala de espera, pois muitos dos pacientes tinham um acompanhamento quinzenal.

Quando os pacientes eram escutados, eles sempre traziam alguma questão que não estava vinculada a consulta de origem e estes tinham a possibilidade de serem encaminhados para outros profissionais (estagiários) como os de fisioterapia e nutrição e isto tornava bastante rico o acolhimento, muitas vezes aqueles usuários só necessitavam de uma atenção especial e se sentirem acolhidos.

Este encaminhamento possibilitou um trabalho multidisciplinar, experiência bastante importante a ser salientada, além dos trabalhos foi fundado um grupo de estudo dentro do hospital.

Este grupo tinha como objetivo fazer e proporcionar acadêmicos de diversas áreas como, Psicologia, Nutrição, Enfermagem, Fisioterapia a pensarem: “como minha área pode contribuir para a melhora do paciente”?

O paciente era sempre um, de alguma unidade, o prontuário deste, era disponibilizado para que todas as áreas acessassem a cada semana um acadêmico preparava o estudo de caso e passava por e-mail para que todos pudessem contribuir nos encontros, ainda era possível contar com alguns profissionais do próprio hospital com suas ricas experiências e presenças.

Conforme (Gondim apud Zanelli,1994) é fato que as emoções e os afetos ajudam a identificar o perigo, a expressar e informar estados internos, a comunicar o impacto verbal, não

verbal e comportamental dos eventos nas pessoas, bem como orientar as ações em relação aos outros e nós mesmos e o ambiente circundante.

O trabalho de equipe, quando todas as áreas compreendem que podem contribuir e se complementarem é bastante positivo e importante, torna-se um diferencial na qualidade do trabalho e reflete de forma positiva para os usuários o envolvimento e comprometimento das equipes.

Durante o período de trabalho (estágio) no hospital, pude experienciar, um processo de grande insatisfação do gestor, houve um momento bastante delicado ao que se referia a autonomia.

Por fazer parte no setor de Recursos Humanos, possível acompanhar reuniões importantes de grandes decisões, assim como plano de algumas mudanças. E um aspecto bastante importante de observar, foi o de acompanhar a atuação de um gestor que não podia fazer e resolver qualquer assunto sem o consentimento de aprovação de um superior.

Superior este, que não estava no organograma da Organização, mas que tinha o empoderamento de decidir, delegar. Este entrave de não poder resolver os problemas, gerou muita insatisfação ao gestor, levando-o a pedir demissão.

Seu maior argumento foi de que se ele não podia fazer o que era ao seu alcance e baseado em sua visão de administrador, não tinha sentido ocupar um lugar, que não era dele realmente.

A saída deste gestor fez com que este “superior sem rosto, mas com voz” que delegava as atitudes e ações de cada um dentro da organização tomasse posse, pois no ápice de tantas mudanças e decisões não seria fácil encontrar um administrador no perfil desejado, ou seja, submisso.

Com esta dinâmica, a transição de saída de um e entrada de outro repercutiu muito entre os colaboradores gerando muita tensão e receio, dúvida era o que mais circulava entre os setores, pois ninguém sabia qual seria o próximo passo da nova gestão.

DISCUSSÃO

Temos constatado através de estudos realizados por consultores na área de Recursos Humanos e Gestão de pessoas, o quanto faz- se necessário a Psicologia nas organizações.

Por meio de alguns elementos trazidos na explanação deste relato, pôde-se observar que as fragilidades e mudanças podem contribuir para um ambiente instável. No entanto, foi possível constatar através das experiências, situações positivas também.

Deste modo, é importante ponderar sobre o que se pretende mudar, que exista um equilíbrio, para que as propostas quando lançadas tenham subsídios fundamentais e essenciais para que se mude, mas que ao mudar não gere sofrimento, ressentimento e dor.

A psicologia organizacional apresentou a importância do psicólogo e suas diversas atuações e importância no contexto hospitalar nas Organizações.

A Gestão quando aliada ao psicólogo no setor de Recursos Humanos, visa a pensar na estratégia, qualidade de vida do trabalhador e nas mais diversas possibilidades de crescimento do profissional ao pensar no desenvolvimento de carreira dos colaboradores.

Desta forma, podemos perceber que com a mudança de gestão houve uma reestruturação desde o espaço físico ao pessoal e que se as mudanças não forem bem planejadas, esta pode refletir na produção de seus profissionais, o que pode ser percebido quando os colaboradores trabalham com insegurança, medo, e instabilidade.

A mudança de uma organização deve alicerçar-se no tripé chefia colaboradores e usuários, pois estes pilares é que sustentam a manter em pé a organização dentro do contexto apresentado.

A boa comunicação e responsabilidade do papel de cada um destes refletem na referência e repercussão de bom profissional, boa liderança e bom prestador de serviço, o que contribui para o sucesso e excelência.

É bastante relevante, e efetivo quando entre tantas mudanças algo se faz positivo, valorativo e trás resultados satisfatórios, como foi o acolhimento introduzido no hospital.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mudar não é algo fácil. A mudança precisa de ousadia, análise, planejamento, estratégia e responsabilidade. Não é sempre que ao pensarmos em mudanças, esta soa - nos bem. Ao pensar em mudanças, quer dizer sair da zona de conforto, enfrentar desafios e surpreender-se com resultados.

Quando propus analisar alguns aspectos destas mudanças, foi para apresentar as fragilidades de algumas situações e enaltecer o que deu certo.

Acompanhar as mudanças no Hospital foi muito positivo, pois ao observar a gestão utilizar-se de novos processos internos, pude abstrair algumas lições que não são traduzidas nos livros conforme a experiência como: Ao mudar preciso me colocar no lugar do outro isto é empatia; para as coisas funcionarem é preciso de treinamento, as soluções muitas vezes vai estar na ideia das pessoas do grupo, por isso, a importância de uma gestão participativa.

Trabalhar com medo e insegurança atrasam a produção e que estar feliz contagia uma equipe inteira. Mudar às vezes é preciso, mas que a minha mudança possa ser boa para mim, para você e todos que estiverem à volta.

REFERÊNCIAS

BRASL. **Ministério da Saúde. Secretaria de Assistência à Saúde Programa Nacional de Humanização da Assistência Hospitalar** /Ministério da Saúde, Secretaria de Assistência à Saúde. – Brasília: Ministério da Saúde, 2001.

ANGERAMII Camon. Org. **E a Psicologia entrou no Hospital**. São Paulo. Ed, Pioneira,1996.

FOUCAULT, M. **O sujeito e o Poder**. In: P. Rabinow & H.Dreyfus, Foucault uma Trajetória Filosófica: Para além do Estruturalismo e da Hermenêutica. Forense, Rio de Janeiro.

PINHO, Márcia Cristina Gomes. **Ciência & Cognição**. Vol. 08 pg. 68-87. In: Trabalho em equipe de Saúde: Limites e possibilidades de atuação eficaz 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos de Gestão de pessoas**. 1ª edição São Paulo. Editora Saraiva, 2013.

SPINK, M.J. **Psicologia Social e Saúde: Práticas, saberes e sentidos** Petrópolis. Editora: Vozes.

TONETTO, ALINE Maria, Gomes, William Barbosa. **A Prática do psicólogo Hospitalar em equipe multidisciplinar**. Estudos de Psicologia, Vol. 24. Campinas, 2007.

ZANELLI, J. C.; Bastos, A. V. B. (1994). **Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho**. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E, BASTOS, A. V. B. (Orgs.), Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil, Porto Alegre: Artmed.

ZANELLI, J. C. **O Psicólogo nas Organizações de Trabalho**. São Paulo: Artmed, 2003.