

Proprietários das salas de atendimento

Autoria: Gisnete Ferreira de Melo

Introdução

Era início da manhã do dia 06 de julho de 2011 às 8h: 00m, quando Gabriela a mais nova administradora do Ambulatório Hospital Escola Pediátrico Pequeno Amigo em Natal, entra para exercer a sua paixão profissional. Os olhares curiosos dos funcionários antigos, como dos profissionais mais novos, despertavam a atenção da administradora. Dava para perceber que havia uma grande expectativa para saber quem viria ocupar aquele cargo que antes não existia. Os anseios dos que trabalham no ambulatório mudam de acordo com o cargo que ocupam ou a função que exercem, bem como o tempo de trabalho prestado.

O panorama é de um terreno árido, onde a dúvida e incredulidade no processo de mudança permeiam a mente da maioria, em contrapartida há um pequeno grupo que enxergam Gabriela como a pessoa que daria agilidade aos processos, outros a vêem como salvadora da “nação sem lei”, onde a briga de poder e o não cumprimento dos deveres, são os maus hábitos de cada dia ao longo dos anos. “Afinal, ninguém dá jeito aqui!” É a fala rebelde dos que criam um significado, para as dificuldades sempre sem respostas.

É quando Gabriela entra em questionamento e pergunta a si mesmo: Como atuar de maneira eficaz quebrando a implacável resistência a mudança? Como fazer com que os comportamentos das pessoas mudem, no intuito de se comprometerem com a missão da instituição, mesmo com todas as particularidades de cada função? Essas são as inquietações de Gabriela, pela urgência da resolução que sente em seu interior.

Hospital Escola Pediátrico

A Unidade Hospitalar de Pediatria foi inaugurada no final da década de 70, marcando um grande progresso no campo da medicina infantil no Rio Grande do Norte, alojando nas suas dependências o Departamento de Pediatria, na ocasião responsável direto pelo gerenciamento do Hospital.

Ampliações sucessivas na estrutura física e organizacional da unidade hospitalar foram realizadas, alavancando a partir de então. Como resultado da expansão do conhecimento médico, do aumento da demanda de alunos de medicina (dos últimos períodos e Estágio Supervisionado de Pediatria) e de outros cursos de Graduação da UFRN (Enfermagem, Farmácia, Nutrição, e Serviço Social) e de Pós-Graduação (Residência Médica em Pediatria), além da elevação de demandas coletivas por assistência da população infantil - a partir da incorporação dos Hospitais Universitários, inicialmente ao Sistema Unificado e Descentralizado de Saúde (SUDS) e, posteriormente, ao Sistema Único de Saúde (SUS).

Dez anos após a sua criação o hospital ganhou o nome do professor precursor, num ato de reconhecimento a dedicada história de vida. O Hospital é uma instituição universitária de natureza pública, com ativa participação na rede assistencial do SUS, desenvolvendo ações de assistência à saúde da criança e adolescente do RN, oferecendo atendimento ambulatorial e hospitalar em diferentes níveis de complexidade.

A integração com as atividades de ensino e pesquisa possibilita a oferta de serviços inovadores e de alta qualidade, reforçando o compromisso social da UFRN com a saúde da população infanto-juvenil do Estado. Atualmente o prédio divide-se em dois setores, Enfermaria (onde as internações são realizadas) e o Ambulatório.

O Hospital oferece atendimento ambulatorial especializado às crianças de 0 a 16 anos de idade. A equipe responsável pela atenção a saúde da criança inclui médicos, pediatras gerais e especialistas nas diversas áreas clínicas e cirúrgicas, psicólogos, nutricionistas, farmacêuticos, pedagogos, assistentes sociais, enfermagem, fisioterapeuta, fonoaudiólogo, visando o tratamento integral dos pacientes.

Estrutura e Processos Organizacionais

O ambulatório apresenta uma estrutura física pequena, com poucas salas e precária mobília, mais com uma enorme variedade de categorias trabalhistas, distribuídos entre Médicos, Médicos-docente, Especialistas, Técnicos de enfermagem, Enfermeiros, servidores públicos e terceirizados. No setor de atendimento, os bolsistas desenvolvem as funções de recepcionistas, atuando no

período máximo de dois anos, onde a cada fim desse tempo decorrido novas pessoas são contratadas, reiniciando todo o processo de treinamentos para desenvolverem as atividades.

A distribuição das salas é realizada de acordo com o atendimento diário, o que em alguns casos provoca conflitos entre os profissionais, pois a maioria almeja o atendimento pela manhã. Como existem muitas especialidades para poucas salas disponíveis, não é possível que todos exerçam suas funções no mesmo horário, é imprescindível que se faça uma distribuição correta para que não ocorram divergências entre os profissionais no momento do atendimento.

Alguns desses profissionais não se contentam com uma sala pequena e com pouco conforto, surgem então os “proprietários das salas de atendimento” que segundo os mesmos, pode ser determinado de acordo com o que for mais cômodo ou porque acreditam ter o direito, por está trabalhando a mais tempo, sendo deste modo um fator determinante para se ter uma sala com mais comodidade.

Gabriela entende que mudar essa realidade não é tão fácil para quem está na administração, pois para ela, o ideal era também mudar a maneira de pensar das pessoas e que a única maneira de mudar é inculcar novos valores ou rearticular os antigos para instituir um novo sistema de crenças, portanto, tal processo leva tempo para ocorrer.

No dia-a-dia percebe também que a manifestação dos interesses pessoais não está conectada com os valores da instituição, esse entendimento fica expresso em determinadas situações, quando as atitudes que estes demonstram quando novas idéias são apresentadas é de negatividade e pessimismo, logo, pode está vinculada a cultura organizacional cultivada até o momento, já que reflete os valores expressos através de rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos membros de uma organização.

As reuniões freqüentes com as equipes de cada especialidade busca resolver os problemas funcionais, apresentando idéias, novos métodos, planejamentos, bem como as palestras que são oferecidas, não obstante existe pouco interesse dos funcionários que estão envolvidos diretamente com o setor.

A mudança normalmente causa desconforto e medo nas pessoas da organização, por isso elas tendem a lutar contra e não aceitam facilmente as novas

práticas. O processo de mudança é árduo, e o gestor não consegue realizar sozinho, no momento que foi inserido um novo gestor no ambulatório, a repercussão entre as pessoas é que haverá um repensar em toda a estrutura, pois um novo líder traz consigo novos valores, então expressa uma mensagem que algo novo está para acontecer.

É na vivência da gestão, que Gabriela experimenta diariamente o teste de alinhar a teoria a prática, onde a competência de liderança tem que está presente em suas atitudes, podendo implicar em reacender o brilhantismo das pessoas ou apagar a vontade do querer fazer. A administradora também entende que a realidade organizacional só existe em função dos valores das pessoas, ou seja, a organização não tem existência à parte de seus participantes, e os objetivos organizacionais constituem basicamente aos objetivos individuais.

A Resistência a Mudança

Em outubro de 2010, surge uma proposta de uma das enfermeiras do ambulatório (que acabara de participar de um congresso sobre gestão de pessoas), de ser criado um Colegiado Gestor, onde a portaria seria composta por um representante de cada setor do ambulatório, para que em comum acordo, depois de diagnosticado os problemas apresentassem possíveis soluções para a Direção Geral.

A proposta foi aceita pela Direção em outubro de 2011 e atualmente compõe o Colegiado Gestor: duas enfermeiras, uma médica Pediatra Geral, uma secretária da assistência médica, a Assistente Social do Recursos Humanos, uma servidora do setor do faturamento do ambulatório, uma auxiliar de odontologia, uma técnica de enfermagem e a Administradora. Uma vez por mês, o Colegiado reúne-se para discutir os assuntos da pauta da reunião, propor novas idéias e verificar os andamentos do que foi decidido anteriormente. Em todas as reuniões são elaboradas uma ata de registro, com a assinatura de todos os participantes. O Colegiado surgiu para dá suporte a administração, permitindo ao mesmo tempo uma gestão participativa, onde as sugestões e propostas são ouvidas e discutidas, chegando sempre a um consenso no grupo antes de apresentar os assuntos a Direção Geral.

Em uma das reuniões com a Direção do Hospital, ficou explícito que foram feitas várias tentativas com profissionais internos, para ocupar o cargo de Administrador do Ambulatório, sem sucesso em todas as experiências. Foi quando diagnosticaram a necessidade de realizar um processo seletivo externo, para ocupar o cargo. A vaga foi aberta para Administradores, com pós-graduação em Gestão de Pessoas ou Gestão Hospitalar, já que foi identificado que esses conhecimentos promoveriam o melhor desempenho da função. Um desafio para a escolhida, já que o ambiente coage a ter uma postura motivadora e determinada, diante da qual não deve ser impactada com as atitudes dos hábitos antigos e da desmotivação dos que trabalham há alguns anos.

Recentemente houve uma determinação da Direção para o uso do ponto eletrônico (equipamento que antes existia mais não funcionava), tal decisão tem provocado um desconforto em quase todas as pessoas que trabalham no hospital. Há uma resistência a não aceitação por parte das pessoas para a realização do registro de horário, sendo necessária a realização de várias reuniões para esclarecimentos sobre o constituir esse método como norma. A grande questão dessa insatisfação entre os funcionários é pelo motivo de que a maioria não cumpre a carga horária, e com a instalação do ponto eletrônico, todos estão na obrigatoriedade de cumprimento.

Para alguns, esse método para mensurar o horário de trabalho é falho, pois não se enquadra na realidade de atendimento do ambulatório e a maioria ainda se queixa que não houve uma preparação para essa mudança.

Nos diálogos com alguns profissionais, a administradora percebe que são poucas as palavras de incentivo que recebe, muitos buscam provocar um sentimento de pessimismo quanto à função que exerce, outros demonstram uma reação de insegurança, a saber, a razão da contratação de alguém de fora para o cargo e, além disso, explanam em seus discursos receio se algo novo começar a suceder. Muitos dos profissionais que estão inseridos no ambulatório, não acreditam que a inserção de uma administradora venha alterar, ou provocar mudanças no serviço, justificam que o tempo é a maior prova de que nada mudou.

Acrescenta uma funcionária que define as reuniões realizadas, na maioria das situações como “Reuniões improdutivas”.

O grupo que alguns funcionários identificam com maior resistência a mudança são os médicos. Pois evidenciam que existe entre estes profissionais, uma má vontade em torna-se hierarquicamente subjugados a chefia imediata. Para os que percebem essa resistência, enfatizam ainda, que as decisões e atitudes adotadas por eles, quase sempre a Direção não se impõe de maneira contrária, mesmo quando atuam de forma errada, o argumento usado para justificar em alguns casos essa reação, é a de “não se indispor com essa categoria”.

O Problema

Para a nova administradora, há muitos desafios a serem enfrentados, um dos pontos importante é como persuadir uma equipe tão eclética a mudar de atitude, relembrar os valores esquecidos, focar-se na visão da instituição dando o melhor de si mesmo. A falta de normatização no ambulatório, apesar de já estar sendo elaborada, ainda não foi homologada para o segmento, porém é necessário ser conhecida e ensinada a todos, pois de nada servirá se não for colocada em prática.

Com a falta da normatização, alguns servidores considerados importantes para o atendimento direto dos pacientes, criam regras que justificam as falhas na execução do processo. Quando um médico se recusa a atender o paciente em decorrência do atraso, a Administradora do ambulatório é logo procurada, porém, quem determinou o não atendimento foi o próprio médico que alega estar exercendo sua função desde as 7h: 30m e que se manifesta inflexível ao ser interrogado. Os questionamentos sempre em discussão pelos médicos são:

- _ “Quantos pacientes devo atender ao dia?” A maioria atua também como preceptores/ tutores, auxiliando alunos.
- _ “O horário a ser cumprido de 40 horas, é igual para todos?”.
- _ “E quanto aos dias da semana exigidos para o atendimento?”.

Gabriela, assim como a Direção não tem autonomia sobre médicos-docentes, pois estes apesar de inseridos no ambulatório não estão sob a coordenação do hospital, sendo cedidos pelo Departamento de Pesquisa e Extensão. Na qual essa exceção, manifesta certo direito ou vantagem em relação aos demais profissionais.

A insatisfação de alguns é demonstrada em discursos quase que freqüentes, é fácil ouvir comentários como:

_ “E quanto ao profissional que foi contratado para cumprir às 40h no Ambulatório e que desempenha apenas 20h?”.

_ “Porque devo cumprir o meu acordo, se o meu colega não exerce o pactuado e não é punido?”. Esta é uma indagação de um dos médicos que se diz injustiçado, por ter que fazer o atendimento de 12 crianças pela manhã.

A implantação do ponto eletrônico, já está sendo visto pelas pessoas como um problema, pois para algumas categorias como enfermeiros e técnicos de enfermagem, não será possível parar o atendimento para cumprir a carga horária corretamente, já que existe um intervalo de duas horas onde não é possível ausentar-se do atendimento, para tanto, é necessário existir um quadro de funcionários suficientes para cobrir os horários de repouso.

O que parece normal ocorrer em todo setor de trabalho, se torna complicado quando se refere ao setor público, diz um dos representantes da Direção.

_ “É mais fácil trapacear, dificultando o processo para não trabalhar corretamente e ficar como está”.

A estrutura física no que diz respeito às salas de atendimento tem sido um assunto sempre relatado nas reuniões, o fato é que alguns profissionais argumentam não ter salas disponíveis, porém, percebe-se que há uma escassez de atendimentos no expediente da tarde, e lotação no horário da manhã. No ambulatório ainda existem salas privadas, demarcadas, fechadas na chave para não serem utilizadas por outro profissional. Parece antagônico já que se trata de um setor público, no entanto presenciar esse comportamento é uma realidade de alguns anos de uma profissional que exerce uma de suas atividades no ambulatório.

É com base nestas ocorrências, que Gabriela busca soluções para as algumas questões. O que fazer para que os membros alinhem os seus interesses pessoais e as percepções individuais aos objetivos da instituição? E quais as estratégias que podem ser usadas, para que os membros não se sintam ameaçados pelos esforços utilizados na tentativa de mudar a cultura organizacional?

NOTAS PARA ENSINO

Resumo

O Ambulatório do Hospital Pediátrico **Materno Infantil**, pertence à categoria de serviço público por ser integrado a uma rede de ensino da UFRN, referência no atendimento ambulatorial especializado a criança e ao adolescente no Estado. O caso narra à experiência vivida por Gabriela enquanto gestora do Ambulatório, no qual expõe os problemas existentes e as dificuldades encontradas, tais como: a redistribuição da carga horária dos funcionários e profissionais de acordo com a demanda, a falta de normatização, arrefecimento da resistência a mudança dos colaboradores, aumento da credibilidade as mudanças organizacionais sugeridas, bem como os problemas de estrutura física, buscando adequar as necessidades dos usuários internos e externos. Em seus relatos, revela também momentos de concordância entre os membros, momentos de conflitos e a percepção da resistência dos profissionais as mudanças, que refletem diretamente nos resultados dos serviços oferecidos pelo hospital. Atualmente está passando por um período de reestruturação em nível de hospital universitário, no qual vem adicionar transformações necessárias que buscam solucionar parte dos aspectos diagnosticados pelos colaboradores que evidenciam a necessidade de mudança. O caso tem como objetivo gerar reflexões sobre os processos de mudanças, a resistência a mudança dos membros e a preparação da equipe para a mudança em uma instituição de saúde do serviço público.

Palavras-chave: Mudança, Resistência a Mudanças, Valores e Cultura organizacional e Gestão Pública.

ABSTRACT

The Clinic of the Pediatric Hospital **Materno Infantil** belongs to the category of a public service for being integrated to a teaching network at UFRN, reference in the

specialized ambulatorial treatment to the children and to the adolescents in the state. The case tells the story lived by Gabriela as the manager of the clinic, in which she exposes the existent problems and the difficulties found such as: the redistribution of the hours of work to the employees and professionals according to the demand, the absence of standardization, the cooling of employee's resistance to change, the increase of the credibility to the organizational changes suggested, as well as the physical structure's problems, seeking to be adequate to the internal and external users' needs. In her reports, she also reveals agreement moments among the members, conflict moments and the perception of the professionals' resistance towards the changes, which directly reflects on the results of the services offered by the hospital. Nowadays, it is passing through a restructuring moment as a university hospital in which it adds necessary changes that seek to solve part of the aspects diagnosed by the employees that evince the changing need. The case has as its goal to generate ruminations about the changing processes, the employees' resistance to change and the team's preparation to the change in a public service's health institution.

Key Words: Change, Resistance To Change, Values and Organizational Culture and Public Management.

Fonte dos Dados

Os dados primários foram obtidos através da observação baseada em relatos, através de entrevistas e reuniões realizada com os funcionários, no que diz respeito à adesão e resistência a mudanças dos profissionais e especialistas que atualmente desenvolve suas atividades naquele setor, mesmo garantindo a veracidade e fidelidade das informações o nome da personagem e da instituição não foi preservado. A história real de Gabriela é fundamentada em sua experiência enquanto gestora, que servirá de exemplo incitando aos alunos e profissionais da área a analisar as situações e desenvolver mecanismos para solucionar os problemas expostos.

Sugestões para discussão

Este caso pode ser lido em 30 minutos em sala de aula. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e pós-graduação na área de administração e psicologia. A metodologia indicada deverá iniciar: a) discussão sobre as questões de Resistência a mudança no setor público na área de saúde e conceitos sobre o tema; b) leitura individual e discussão em pequenos grupos; c) levantamento de soluções para as situações-problema; d) discussão das alternativas em plenária; e) fechamento com orientações conceituais e procedimentais pelo professor.

Objetivos da Aprendizagem

A narração da vivência da Administradora no ambulatório do Hospital Pediátrico tem por finalidade levar o aluno a refletir sobre a experiência enquanto gestor de uma organização pública na área de saúde, baseado em um fenômeno organizacional e situações reais a habilidade em desenvolver possíveis soluções para as problemáticas: a) Reflexões sobre a resistência a mudança dos funcionários; b) preparação dos indivíduos para o processo de mudança; c) compreender a mudança como uma releitura crítica da realidade; d) Importância sobre a política da Gestão pública na área da saúde; e) análise crítica das referências teóricas sobre o tema; f) possibilidade de articular o conhecimento adquirido com a realidade; g) provocar uma discussão em sala servindo como subsídio para aplicação na prática.

Análise do Caso

Para a reflexão dos impactos causados sobre a problemática da resistência a mudanças dos funcionários, sob a importância do apoio da alta direção nos processos de normatização, o treinamento e a sensibilização dos membros para a mudança e as transformações na política da Gestão pública no âmbito organizacional, são importantes aspectos que podem incitar o plenário a responder o seguinte questionamento: Como influenciar as pessoas a cultivar um novo pensar sobre a instituição e induzi-los a mudar de comportamento?

A história de Gabriela remete também a uma reflexão, sobre o que fazer quando a equipe a ser liderada está totalmente arraigada a atitudes e hábitos antigos, tornando o serviço inaceitável para quem estar sujeito ao atendimento.

Deve-se destacar que os valores dos indivíduos dentro da instituição devem está conectados com os valores da organização, pois o comportamento dos

membros tomará um rumo diferente, produzindo uma mudança positiva nas atitudes. Logo os valores pessoais consistem em metas desejáveis que atuem como princípios norteadores da vida do indivíduo (SCHWARTZ, 2005). De maneira similar aos indivíduos, as organizações também possuem valores que norteiam suas ações e o comportamento de seus integrantes. Deste modo, os valores organizacionais podem ser idealizados como princípios ou crenças, estruturados hierarquicamente, relativos a estados de existência ou a modelos de comportamentos desejáveis, que dirigem a vida da organização e encontram-se a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos (TAMAYO & GONDIM, 1996).

A mudança em uma organização significa necessariamente mudar, no tempo certo e de forma certa. Mudar na organização significa mudar o comportamento, mudar a atitude das pessoas, ou seja, adequá-las aos novos paradigmas, as novas condições necessárias à sobrevivência da organização e também das pessoas que delas fazem parte. Portanto, a necessidade de administrar pessoas é grande, para Robbins (1999) a resistência a mudança não surge necessariamente de maneiras padronizadas. A resistência pode ser aberta, implícita, imediata ou adiada.

Pode ser mais fácil para a gerência lidar com resistências quando ela é aberta e imediata, pois, ela tem suas repercussões facilmente visualizadas, através de greves e reclamações. O maior desafio é o gerenciamento de resistência implícita ou adiada, causada pela perda de lealdade para com a organização, perda de motivação, aumento de erros, aumento de absenteísmo, que somente poderão ser realmente identificados em longo prazo. No que se pode observar as características de resistência apresentadas atualmente no ambulatório, manifesta-se de maneira implícita.

Dentre muitos problemas relativos à gestão de mudanças organizacionais, alguns deles estão ligados a dificuldades de comunicar os propósitos da organização; torná-los compreensíveis para as pessoas; e fazer com que as pessoas assimilem tais objetivos e adotem as mudanças (SILVA;VERGARA, 2003). Logo, Bressan (2001) ressalta que a percepção é um aspecto fundamental para reação dos indivíduos à mudança, mesmo que a percepção seja diferente do que de fato ocorre na organização.

Naturalmente que não há uma única maneira de tratar questões tão complexas como as citadas, O ideal é buscar alternativas que venham suprir as lacunas diagnosticadas, intensificando o que há de melhor nas pessoas, proporcionar um novo sentido aos indivíduos que evidenciam percepções erradas sobre o ambiente de trabalho, substituindo por novas e corretas.

Nos últimos anos, observa-se que esforços foram direcionados no sentido de estabelecer alternativas de gestão efetivamente voltadas para o setor público, Secchi (2009) relata que ocorreram mudanças importantes a partir dos anos 1980 nas políticas de gestão pública nas administrações públicas mundiais. Neste contexto, os modelos gerenciais foram baseados em valores de eficiência, eficácia e competitividade.

Foi em 1996, que o governo lançou o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (conhecido como Plano Bresser), cujo intuito era a reestruturação das organizações, para atribuir-lhes flexibilidade administrativa e responsabilização. A estratégia do Plano Diretor focava a flexibilização da gestão pública através da transformação das estruturas jurídicas das organizações, a descentralização das ações governamentais, e a responsabilização dos gestores públicos pelos resultados das ações institucionais, e disseminava os princípios da administração pública gerencial. Apesar do Plano Diretor não ter sido implantado na íntegra, esse movimento deixou raízes, pois provocou reajustes organizacionais em órgãos públicos, alterando em muitos casos, as configurações hierárquicas e departamentais. O Plano Diretor foi objeto de estudo para vários teóricos, dentre os quais Ferreira evidencia alguns princípios fundamentais desta reforma: Melhorar a qualidade do serviço na perspectiva de quem usa o serviço público; controle por resultados; flexibilidade administrativa; controle social através da prestação de contas e avaliação de desempenho e valorização do servidor. (FERREIRA, 1996 P. 20 e 21).

O setor público passou por mudanças significativas e no Brasil a reflexão sobre gestão pública é necessária, especialmente no que tange à reforma administrativa e gerencial, afirma Peters (2008). Nesse contexto, o autor também observa que as organizações privadas e as públicas estão passando por

transformações que exigem melhor qualificação profissional, comprometimento e flexibilidade na execução de suas atividades.

Percebe-se que o uso das tecnologias da informação foi introduzido com maior vigor, o que, além de abrir novos canais de comunicação interna e externa à organização, possibilitaram verdadeiras re-engenharias em processos de trabalho geralmente dependentes de papel e carimbos.

Um princípio básico da mudança é que existe relação direta entre a importância da mudança proposta e a resistência que as pessoas opõem a ela. À medida que aumenta a importância da mudança a resistência também aumenta. Portanto, quanto maior a mudança que você tentar, maiores os problemas que surgirão. Na verdade, tudo o que você tentar realizar tem suas raízes na mudança (GRIFFIN 1994).

A mudança acontece quando há descoberta e a adoção de novas atitudes, valores e comportamentos. Um gestor de mudanças pode conduzir pessoas, grupos ou toda organização através do processo. Durante o processo, o agente de mudança deve promover novos valores, atitudes e comportamentos através de uma metodologia de assimilação e internalização. Nesse momento, os membros da organização precisam identificar-se com os novos valores, atitudes e comportamentos do agente de mudança para então internalizá-los, desde que compreendam sua eficácia em seu desempenho. A mudança é a fase em que as novas idéias e práticas são aprendidas de modo que as pessoas passam a pensar e a realizar uma nova maneira suas atividades.

É importante reputar a possibilidade de Gabriela ser percebida como um agente condutor de novos costumes, um gestor de mudanças que através de meios corretivos, como: reuniões mais freqüentes, apresentando soluções reais aos problemas, discutindo em grupo como fazer para transformar o ambiente em um lugar mais apleusível, identificando o valor e o perfil de cada pessoa para melhor servir no local de trabalho, planejar e estabelecer novas atitudes, proporcionando desta forma uma nova realidade ao ambulatorio, mesmo que para isso o tempo seja crucial para a situação desejável.

No que tange as ocorrências, deve-se destacar que o apoio da alta direção nesse processo é de extrema importância, no momento em que a normatização do

ambulatório for homologada, será possível amenizar os problemas relacionados à redistribuição dos horários e se tratando dos aspectos físicos a melhor classificação das salas para o atendimento, onde será possível também resolver a situação das “salas privadas” de alguns profissionais, bem como um meio usado para encorajar a ação coletiva. Diante deste contexto, à ação da alta Direção é indispensável para apoiar as normas elaboradas para que seja cumprida como escrita, evitando deste modo uma ineficácia do documento e promovendo uma melhor aceitação dos empregados.

Portanto, é imprescindível que ocorra um momento de treinamento e sensibilização com as pessoas, a apresentação oficialmente deste documento é fundamental, de modo que todos tenham o documento acessível, afim de que a informação seja conhecida por todos da organização. Sendo assim, é possível gerenciar melhor os comportamentos dos membros, pois existirão normas a serem seguidas na organização. O modelo de gestão de pessoas é a maneira pela qual uma empresa se organiza a fim de gerenciar o comportamento humano no trabalho, seguindo alguns princípios, estratégias, políticas e processos de gestão específicos (FICHER 2002).

Com relação à interferência do não cumprimento do horário dos profissionais é importante que se observe o que os levam a essa reação. É importante destacar, que o envolvimento dos membros seja baseado não apenas nos direitos e na satisfação, mais também nos deveres do serviço. Como afirma Valentim (1992), "há vagas sim, senhores. Há vagas para quem esteja disposto ao sacrifício, ao trabalho, cuja maior recompensa não seja medido em valores taxados e passageiros". O que o autor tenta advertir é que há hoje uma busca por pessoas que não trabalham só pelo salário ou por benefícios imediatos, mas trabalham pelo prazer, pelo sentido que o trabalho tem para a vida delas e que são arrolados com suas vidas.

Ressalta-se que a resistência da implantação do Ponto Eletrônico, pode ser compreendida como uma afirmação que o horário não está sendo cumprido, pois é perceptível que poucos cumprem a carga horária, onde para estes, não há aversão ao sistema e aprovam a implantação. Os servidores percebem que já estão ocorrendo mudança no modelo de gestão do setor público, acarretando uma ênfase nos aspectos de planejamento e controle, visando uma melhor utilização dos

recursos disponíveis. Há mudanças na concepção sobre a natureza dos serviços prestados e novas respostas a novos desafios, ênfase à prevenção nas áreas da saúde – Como a contratação de uma nova empresa para gerir os Hospitais públicos universitários, o crescimento dos sistemas de informações em saúde, as articulações entre a Central de Marcação de Consultas e os postos de saúde dos municípios que antes não existia. De um modo geral, as pessoas que fazem parte desta instituição estão vivendo um período de mudanças e como não poderia ser diferente, exprimem resistência.

Questões para discussão

- 1) Com base nas características da organização, identifique o significado da mudança para os funcionários e os impactos deste no âmbito organizacional?
- 2) Qual a sua percepção sobre a cultura organizacional dessa instituição?
- 3) Cite exemplos de como poderia ser minimizada a resistência a mudança na organização estudada?
- 4) Como a literatura observa os problemas estudados no caso?
- 5) Em sua opinião, como o gestor poderia auxiliar no processo, regulando o nível de resistência de mudança da equipe?