



artigo original

Gestão de Pessoas inserida no Processo de Qualidade*

People Management within the Quality Process

RESUMO

Em 2001, o Setor de Desenvolvimento do Hospital do Servidor Público Municipal-HSPM exercia papel irrelevante na Gestão de Pessoas: profissionais desatualizados, com posturas desarticuladas e centrados em relações pessoais; rotinas inadequadas e equipamentos defasados. O Setor de Desenvolvimento e seus Programas de Treinamento eram percebidos pela instituição como "instrumento de punição", pois seus conteúdos abordavam apenas aspectos informativos referentes a posturas inadequadas em relação ao trabalho, não motivando para a participação, reflexão ou mesmo discussões visando solução de problemas. O maior desafio foi, então, criar estratégias para a modificação desse panorama. Com os objetivos de envolver e sensibilizar os profissionais do HSPM, e abrindo caminho para Programas de Treinamento adequados à Autarquia e seus recém-instituídos Missão, Visão e Valores, além de facilitar a adequação do hospital a seus clientes, adotou-se a abordagem da Andragogia, valorizando as experiências e conhecimentos individuais, bem como o uso de técnicas de Trabalho em Grupo, Psicopedagógicas e Psicodramáticas, tendo como finalidade a identificação de problemas e propostas de solução. Após o diagnóstico institucional, foi elaborado um plano de quatro anos, norteador para as atividades de Treinamento, visando facilitar a absorção dos valores de Humanização do Atendimento e Melhoria Contínua de Qualidade, que compõem os pilares básicos a sustentar o projeto de transformação do HSPM, adequando-o às novas realidades por que passam os serviços médicos e toda a estrutura de serviços, em geral. Com essas estratégias, o Setor de Desenvolvimento passou a ser uma Gerência, sendo reconhecido como **ferramenta estratégica para a gestão e a mudança organizacional**.

ABSTRACT

*In 2001, the Development Sector of the HSPM – Civil Servants Hospital – had an irrelevant role as far as Human Resources Management: professionals with obsolete knowledge whose inconsistent attitude was based on personal relations; inadequate routine and outdated equipment. The Training Programs offered by the Development Sector were perceived as "punishment" by hospital personnel, as their contents only approached information highlighting inadequate work behavior. The programs did not lead to motivation, participation, thinking, or debate to achieve problem solution. The greatest challenge was to come up with strategies that could change this scenario and involve the Hospital professionals into accepting the Training Programs now aligned with the newly-instituted Mission, Vision, and Values. In order to make the hospital more adequate to clients, the Andragogy approach was adopted to take advantage of individual experience and knowledge. Group Work, Psychopedagogy, and Psychodrama techniques were used to identify problems and propose solutions. After the institutional diagnosis was made, a four-year plan was prepared to guide Training activities to facilitate the adoption of such values as Humanizing Care and Continuous Quality Improvement, which are the basic pillars of the transformation of the Hospital, to make it more adequate to the new reality of medical care and of the service industry in general. With the strategic change, the Development Sector became a Management unit and was acknowledged as a **strategic tool for organizational change and management**.*

Mariza Landolpho Vicco
Camaliente¹

Vera Cecília Motta Pereira²

Palavras-chave

Diagnóstico organizacional.
Qualidade. Andragogia.

Keywords

*Institutional diagnosis. Quality.
Andragogy.*

Conflito de interesse: nenhum declarado.
Financiador ou fontes de fomento: nenhum declarado.
Data de recebimento do artigo: 10/10/2005.
Data da aprovação: 20/12/2005.

* Trabalho apresentado na Sessão de Apresentação de Cartazes do CQH'2005 – 16 e 17 de Junho de 2005 – Expo Center Norte, São Paulo – SP.

1. Hospital do Servidor Público Municipal – HSPM, Rua Castro Alves, 151 – São Paulo, SP. Gerente Técnica de Capacitação e Desenvolvimento, Psicóloga, Especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho e em Gestão de Recursos Humanos. Endereço eletrônico: m.r.camaliente@uol.com.br
2. Hospital do Servidor Público Municipal – HSPM, Rua Castro Alves, 151 – São Paulo, SP. Gerente Técnica de Ingresso, Cargos, Salários e Acesso, Psicóloga, Especialista em Psicologia Hospitalar e Clínica. Endereço eletrônico: veracp@uol.com.br

INTRODUÇÃO

Até o ano 2000, a Seção de Recursos Humanos do Hospital do Servidor Público Municipal de São Paulo pertencia à Divisão Administrativa (no HSPM havia três Divisões: Médica, Técnica e Administrativa) e a área de Desenvolvimento de Pessoal era apenas um setor daquela seção, mais preocupada com a Folha de Pagamento. Diagnosticamos em 2001, ao começar nova Administração, que o Setor de Desenvolvimento exercia papel irrelevante na Gestão de Pessoas: seus profissionais estavam desatualizados, com posturas desarticuladas e centradas nas relações pessoais; as rotinas, inadequadas; os equipamentos, defasados.

Especificamente, os Treinamentos do Setor de Desenvolvimento eram percebidos, pela instituição, como “instrumentos de punição”, pois seus conteúdos abordavam apenas aspectos informativos referentes às posturas inadequadas ao trabalho, não motivando à participação, reflexão ou mesmo discussão visando solução de problemas. Ainda que houvesse um esforço no sentido de adequar a metodologia dos treinamentos com embasamento em teoria, não existia vinculação dos temas abordados com a realidade diária dos profissionais que eram obrigados a participar dos encontros, assim como também não havia a preocupação com o registro de dados e a subsequente utilização dos mesmos, nem com a eficiência e eficácia dos treinamentos.

Face à irrelevância dos treinamentos, o maior programa existente era o de “Integração” para os novos funcionários.

Nosso maior desafio foi o de criar estratégias, a partir de 2001, para modificação desse panorama.

OBJETIVOS

Envolver e sensibilizar os profissionais do HSPM, encantando-os para que a idéia de treinamento como punição fosse desmistificada, abrindo caminho para um Programa de Treinamento adequado à instituição e seus recém-instituídos Missão, Visão e Valores e que facilitasse a adequação da instituição às exigências de seus clientes (funcionários públicos municipais, seus dependentes, aposentados e pensionistas). Ainda, propiciar, nesses encontros de treinamento, através de metodologia favorecedora à abertura democrática e à exposição de opiniões, a discussão do dia-a-dia do hospital e o levantamento de críticas e sugestões bem como favorecer a reflexão e atitudes pró-ativas, a fim de conduzir à mudança de atitudes. Para garantir o fortalecimento do vínculo de confiança entre funcionários e os técnicos que conduziram os treinamentos, todos os encontros possuíam a garantia de sigilo.

Por acreditarmos que um dos papéis dos Encontros de Treinamento é o de facilitar a integração entre os vários setores e profissionais da instituição, todos os treinamentos passaram a ter a característica de multiprofissionalidade e multidisciplinaridade, bem como deixaram de ser obrigatórios, através de convite aberto a todos.

Para preservar a abertura democrática e o caráter de ouvidoria, o Setor de Treinamento ofereceu os mesmos cursos aos funcionários e às chefias, mas em sessões sepa-

radas, o que evitou pressões e discursos polidos e/ou políticos.

METODOLOGIA

Para fortalecimento da área de Recursos Humanos coube à Superintendência definir, ainda que informalmente, mais duas Divisões: Recursos Humanos e Enfermagem, as quais passaram a participar, sistematicamente, das reuniões da Administração, e a todas Diretorias foi pedido uma participação mais profissional e criadas novas rotinas e fluxos que as incluíssem, além do que houve uma reestruturação da Regulamentação interna (“lei” que rege as relações internas de trabalho, normatizando as condutas quanto aos direitos, deveres e obrigações dos funcionários do HSPM, entre si e com a instituição), tornando as relações mais profissionalizadas e menos sujeitas à visão individualista e clientelista, que antes imperava.

Especificamente, para a área de Treinamento e Desenvolvimento, foi adotada a abordagem da Andragogia (Metodologia do Ensino do Adulto), que valoriza as experiências e conhecimentos individuais, e introduzidas tecnologias de Trabalho em Grupo, aliada ao uso de técnicas Psicopedagógicas e Psicodramáticas, Jogos e Simulações.

PLANOS DE AÇÃO

Após um diagnóstico preliminar da situação do HSPM e suas relações funcionais, foi elaborado um plano norteador das atividades de Treinamento, que não só diluísse as reservas das pessoas contra treinamentos, em geral, mas também facilitasse a absorção dos valores de Humanização do Atendimento

Propiciar, nesses encontros de treinamento, através de metodologia favorecedora à abertura democrática e à exposição de opiniões, a discussão do dia-a-dia do hospital e o levantamento de críticas e sugestões, bem como favorecer a reflexão e atitudes pró-ativas, a fim de conduzir à mudança de atitudes.

e Melhoria Contínua da Qualidade, que compõem os dois pilares básicos a sustentar o projeto de transformação do HSPM, mais adequado às novas realidades por que

passam os serviços médicos e toda a estrutura de serviços, em geral.

O planejamento obedeceu à seguinte programação:

ANO	OBJETIVOS	TEMAS
2001	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Proporcionar ao indivíduo a possibilidade de refletir sobre seu papel profissional 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Percepção ◆ Diferenças Individuais ◆ Comunicação <p>(o indivíduo consigo mesmo)</p>
2002	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Proporcionar ao indivíduo reflexão sobre sua inserção na Equipe ◆ Atendimento às demandas setoriais ◆ Atuação como Consultoria Interna em Serviço, e às Chefias ◆ Criação de conta, no orçamento do HSPM, com verba própria para treinamentos técnicos 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Formação de Equipe ◆ Trabalho em Equipe ◆ Comunicação Eficaz <p>(o indivíduo com os outros)</p>
2003	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Manutenção da conta e Gerenciamento dos Cursos Externos ◆ Treinamento para Residentes Médicos, Internos Médicos e Estagiários da área da Saúde ◆ Implantação de instrumentos de medida de eficiência e eficácia dos treinamentos 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Análise de Problemas e Busca de Soluções ◆ Tomada de Decisão ◆ Administração de Conflitos ◆ Negociação <p>(desenvolvimento de atitudes pró-ativas)</p>
2004	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Levantamento de Necessidades em todas as áreas ◆ Aprimoramento dos Instrumentos de Medida e aplicação de Pré e Pós-Testes 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Cursos Técnicos ◆ Cursos com temática sobre Humanização e Qualidade <p>(solidificação dos pilares)</p>

Todos esses temas foram trabalhados com as técnicas descritas acima, em ambiente de grande grupo (mínimo de 60 pessoas), usando o mínimo possível de jargão acadêmico e facilitando que a teoria emergisse e fosse construída dentro dos pequenos grupos, nos quais as pessoas eram divididas para as discussões.

A teoria acadêmica, ao final dos trabalhos, era utilizada para referendar as conclusões dos diversos gru-

pos. Obviamente, isso exigiu enorme preparo da equipe técnica dos treinamentos, que passou por toda uma reciclagem de conhecimentos e técnicas além de supervisões constantes.

A cada ano foi feita uma avaliação dos resultados obtidos, para planejamento posterior das ações, correção dos rumos e adequação dos temas às necessidades identificadas.

RESULTADOS

Com essas e outras estratégias adotadas pelo HSPM, foi possível promulgar a Lei Municipal nº 13.776, em 21 de janeiro de 2004, com reformulação da estrutura e fluxos internos e adesão de 98% de seu pessoal, trazendo para a formalida-

de o que havia sido antes instituído informalmente.

Assim, o setor de Recursos Humanos passou a ser o Departamento Técnico de Gestão de Talentos, e a antiga seção de Desenvolvimento passou para Gerência Técnica de Capacitação e Desenvolvi-

mento, agindo e sendo percebida como ferramenta estratégica para a gestão.

Quanto aos Planos de Ação para incremento das participações dos funcionários nos treinamentos, apresentamos os seguintes resultados:

ANO	1977 até 2000	2001	2002	2003	2004
Nº de Participações	1.398	1.361	2.466	6.442	7.181
Horas/Participações	Não computado	4.787	19.301	39.595	31.514

CONCLUSÕES

Através dos números apresentados podemos concluir que a nossa estratégia para incrementar a adesão dos funcionários ao programa atingiu todas as expectativas, a ponto de duplicar ano a ano, chegando a cerca de 39.000 horas/participações em 2003. Qualitativamente, observamos a modificação da postura passiva e de comparecimento obrigatório, para uma participação efetiva, espontânea, consistente e motivada.

O clima organizacional, que funcionava em "campo tenso", reflete, hoje, atitudes pró-ativas e o favo-

recimento às mudanças, que propiciam cooperação e colaboração entre os profissionais da instituição. Os programas estão fortalecidos e a atenção dos colaboradores, voltada às questões relacionadas à Humanização e Qualidade, buscando a excelência no atendimento.

REFERÊNCIAS

- Ballint, M. O Médico, seu Paciente e a Doença. Tavistock Clinic, London, 1957.
- Bally, G. El Juego como Expresión de Libertad. Fondo de Cultura Económica, México, 1964, 2ª edição.
- Bion, W.R. Experiência em Grupos. Paidós, Buenos Aires, 1972.
- Bleger, J. Grupos Operativos no Ensino in "Temas de Psicologia – Entrevistas e Grupos". Martins Fontes, São Paulo, 1972.

- Buber, M. Eu e Tu. Cortez e Moraes, São Paulo, 1977.
- Chevenement, J.P. Apprendre pour Entreprendre. Le Livre de Poche, Paris, 1982.
- Ferreira, E. Reflexões sobre Alfabetização – Alfabetização em Processo. Cortez, São Paulo, 1986.
- Freire, P. Educação como Prática de Liberdade. Paz e Terra, Rio de Janeiro, 1974, 4ª edição.
- Feuerstein, R. Instrumental Enrichment. University Park Press, Baltimore, 1980.
- Huizinga. Homo Ludens. Emecé, Buenos Aires, 1959.
- Mentis, M. Aprendizagem Mediada – Dentro e Fora da Sala-de-Aula. IPPA/SENAC- SP, São Paulo, 1997, tradução de J.F. Azevedo.
- Merleau-Ponty, M. Fenomenologia da Percepção. Freitas Bastos, Rio de Janeiro, 1971.
- Montessori, M. L'Enfant. Desclée de Brower, Paris, 1936.
- Moreno, J.L. Quem Sobreviverá – Fundamentos da Sociometria, Psicoterapia de Grupo e Psicodrama – vol. I, II e III. Dimensão, Goiânia, 1994.
- Vigotsky, L.S. Thought and Language. Wiley, New York, 1962.