

Evento: XVIII Jornada de Extensão

GESTÃO EM INSTITUIÇÕES DE SAÚDE PÚBLICA¹ MANAGEMENT IN PUBLIC HEALTH INSTITUTIONS

Geovana Da Silva Ferreira², Janete Teresinha De Aquino Goulart³

¹ Relato de Experiência de Estágio com ênfase em Processos Organizacionais e do Trabalho do Curso de Psicologia, do Departamento de Humanidades e Educação da UNIJUI

² Psicóloga, Egressa do Curso de Graduação em Psicologia da UNIJUI, geovana_sf@hotmail.com

³ Psicóloga, Professora do Departamento de Humanidades e Educação da UNIJUI, joliv@unijui.edu.br

INTRODUÇÃO

O estágio na Unigestar nos permite transitar pelos diversos eixos que compõem o campo científico e profissional da Psicologia Organizacional e do Trabalho. Da mesma forma que o significado e organização do trabalho passaram por modificações ao longo da história, a Psicologia Organizacional e do Trabalho também teve alterações. Segundo Zanelli, Bastos e Rodrigues (2014, p. 563), esse campo pode ser compreendido atualmente a partir de três vertentes intradisciplinares: Psicologia do Trabalho, Psicologia Organizacional e Gestão de Pessoas, nos quais “há ampla diversidade de fenômenos que suscitam interesse de pesquisa e demandam intervenções do psicólogo organizacional e do trabalho” (ZANELLI; BASTOS; RODRIGUES, 2014, p. 563). Dessa forma, considerando a amplitude da pesquisa e intervenção em Psicologia Organizacional e do Trabalho, as atividades do estagiário-assessor podem se estruturar dentro desses três campos intradisciplinares. Dentre as atividades que correspondem ao campo da Psicologia Organizacional, encontramos a análise das relações líder/gestor e trabalhadores, e dos modelos de gestão. A partir da inserção no projeto da Unigestar com a Secretaria Municipal de Saúde, encontramos questões que despertaram o interesse em aprofundar a pesquisa do tema gestão em instituições de saúde pública, com o objetivo de nos interrogarmos acerca das problemáticas de organização do trabalho que poderiam ser decorrentes de dificuldades de gestão. Portanto, serão apresentados nesse artigo os resultados dessa pesquisa.

METODOLOGIA

A metodologia desta investigação foi uma pesquisa bibliográfica. Enquanto aspecto da Psicologia Organizacional e do Trabalho, o tema foi consultado em artigos e obras recentes, tomando como base os autores que têm se dedicado ao estudo dos modelos de gestão, tais como Zanelli e Borges-Andrade (2014). Como suporte teórico para uma análise dos aspectos psíquicos que se colocam na posição de líder, buscamos autores que explanam tais aspectos pelo viés psicanalítico, tais como Enriquez (2007) e Lebrun (2009). Ainda, para dialogar com o campo da Saúde Pública no Brasil, investigamos o tema a partir das formulações de Campos (1998, 2010), em artigos que abordam o modelo de gestão compartilhada.

Evento: XVIII Jornada de Extensão

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O termo gestão diz respeito à prática do “processo administrativo, pelo qual se busca planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos da empresa, visando ao alcance dos objetivos desejados” (CATTANI, 2002, p. 135). A evolução das Escolas de Administração foi ampliando as estratégias de gestão, de forma que as ações e decisões tomadas na esfera da organização do trabalho fossem se adequando as mudanças do cenário exterior às empresas. Dessa forma, a escolha por um tipo de gestão ou outra se dará de acordo com a realidade na qual as organizações e instituições estiverem inseridas.

A saúde pública no Brasil tem como marco histórico a criação do Sistema Único de Saúde (SUS), que se deu através da Lei 8.080, de 19 de setembro de 1990. As ideologias dos movimentos políticos que o antecederam, entre eles as lutas sociais pelo fim da ditadura militar e o movimento popular pela Reforma Sanitária, contribuíram para o estabelecimento dos princípios e diretrizes que até hoje organizam as ações e serviços de saúde. Dessa forma, o processo de implantação do SUS no Brasil destacou a necessidade de ampliação da democracia em instituições de saúde. A organização e estruturação dessas instituições ocorrem com base em um conjunto de políticas, as quais visam articular o funcionamento dos serviços com os principais objetivos do SUS. A partir dessa perspectiva, o modelo de gestão das instituições de saúde pública também possui algumas singularidades.

Gastão W.S. Campos, médico e doutor em Saúde Coletiva, é o principal idealizador do modelo de gestão atualmente adotado pelas instituições de saúde pública. Esse modelo é denominado de Gestão Colegiada, podendo também ser referido como Gestão Democrática ou Gestão Colegiada centrada em Equipes de Saúde. O modelo é pensado a partir do método Paideia, que “trata-se de um método de gestão do trabalho que tem como pressuposto a construção da democracia organizacional e que tem como objetivo ‘aumentar a capacidade de análise e intervenção’ dos coletivos” (CUNHA; CAMPOS, 2010, p. 31).

Campos (1998) considera seu método de Co-gestão como “anti-taylor”. O autor observa que na Teoria Geral da Administração, e em especial no taylorismo, não há uma preocupação em se considerar a democracia nas organizações e instituições. Segundo ele, o marxismo, apesar de criticar a burocratização e concentração de poder nas instituições de gestões tayloristas, não foi capaz de trazer alternativas a essa forma de organização e administração. Nessa perspectiva, propõe sua alternativa operacional ao método taylorista de gestão. O método proposto deveria dar conta dos objetivos primários das instituições de saúde, que seriam a própria produção qualificada de saúde, e dos objetivos secundários, que envolvem a sobrevivência do Sistema e a realização profissional de seus trabalhadores. As principais críticas que seu método faz à administração taylorista dizem respeito à especialização e fragmentação do trabalho, e a separação entre quem pensa e decide de quem obedece e executa o trabalho: “vários profissionais de saúde cuidando de um mesmo paciente, no organograma, não configuram uma equipe [...] Ninguém é responsável por um resultado global, exceto o gestor” (CUNHA; CAMPOS, 2010, p.34).

Entretanto, em relação ao conceito de Autogestão, Campos (1998) afirma que este seria inatingível e indesejável por implicar em descompromisso com o interesse alheio. Dessa forma,

Evento: XVIII Jornada de Extensão

sua proposta de Co-gestão seria a melhor alternativa, consistindo em um método no qual todos estariam decidindo tendo em vista outras instâncias: “partiria do princípio de que não haveria poder nem dominação absolutos, mas sempre relativos e em relação com outros graus de poder e de dominação” (CAMPOS, 1998, p. 868). Em outras palavras, esse modelo não eliminaria as funções de dirigentes ou de liderança, apenas essas não assumiriam mais um caráter exclusivo e unipessoal.

Entre os objetivos da nova proposta de Co-gestão, podemos citar a pretensão de produzir sujeitos dotados de autonomia e capacidade de contratar compromissos com outros, e a formação de equipes de saúde em que se efetivem os trabalhos interdisciplinares. Para alcançar tais objetivos, a aplicação do método implicaria em reorganização dos organogramas de serviços de saúde, que produziriam a alteração na cultura organizacional, necessária para firmar o compromisso dos trabalhadores com esse novo modelo de gestão.

Uma das principais proposições de mudança, a partir do novo modelo de gestão, seria a criação de Unidades de Produção em cada estabelecimento, que seriam organizadas não conforme a profissão, mas conforme o trabalho envolvido, com equipes multiprofissionais. O desenho dessas unidades já deveria ser a partir de gestão participativa, em que todos os trabalhadores envolvidos participariam dessa criação, e que resultaria em um organograma mutante, para manter a possibilidade de alterações conforme as imposições da realidade, e mantendo também a autonomia da unidade. Cada Unidade de Produção teria um único coordenador, que elaboraria um projeto de trabalho. Todos os participantes desses coletivos comporiam um Colegiado dessa unidade. O autor propõe também a instituição de Supervisão Matricial, para promover processos de reflexão crítica e educação permanente.

Apresentado esse modelo de gestão, podemos pensar nas dificuldades enfrentadas atualmente pelos gestores do SUS, na tentativa de colocar em prática o método de Co-gestão. Como bem advertia Campos, essa prática implicaria em uma mudança de cultura organizacional. Entretanto, o que observamos nas instituições de saúde pública é que ainda existe uma distância entre as ideologias propostas a partir dos princípios do SUS, e a posição dos trabalhadores e coordenadores/gestores em suas atividades.

O psicanalista Jean-Pierre Lebrun apresenta algumas reflexões acerca das metamorfoses do laço social e da crise de legitimidade da autoridade. A mudança proposta pelo modelo de Co-gestão seria a substituição de um modelo hierárquico organizado verticalmente, para uma organização horizontal. Em relação a isso, Lebrun (2009) aponta um risco de recalque da diferença de lugares, uma vez que no modelo horizontal o reconhecimento imaginário pode substituir o reconhecimento simbólico. Isso significa dizer que esse reconhecimento não estaria mais centrado numa diferença de lugares que independa do reconhecimento mútuo dos parceiros. O reconhecimento da ordem imaginária está centrado num apelo de aprovação dos outros, numa demanda de amor que pode incapacitar o sujeito de realizar suas responsabilidades, o que o induz a uma dependência desses outros.

Ainda segundo esse autor: “[...] já não aceitamos mais, a não ser com muita dificuldade, a existência da diferença de lugares, mas também de não poder ocupa-los todos” (LEBRUN, 2009, p.

Evento: XVIII Jornada de Extensão

106). Quem ocupa a posição de autoridade irá encontrar os entraves de exercer essa autoridade a partir da dificuldade de aceitação de quem não pode ocupar essa posição. Esse mesmo autor observa também que, uma vez sendo essa figura de autoridade colocada em tal posição pela democracia, isso leva a pensar que quem não está nessa posição ainda pode ter o controle de tudo, havendo um abuso em qualquer possibilidade de ter que se submeter a essa figura do lugar de autoridade. Ou seja, parece haver uma contradição implícita no modelo de Co-gestão: necessidade do lugar de autoridade e coordenação, e em contrapartida, os princípios de democracia que sobressaem das políticas do SUS. Os efeitos dessa possível contradição são observáveis nas dificuldades de exercer a autoridade por aqueles que ocupam os lugares de coordenadores de uma ESF, por exemplo, ou de gestores de uma Secretaria de Saúde. Quais seriam as possibilidades de se efetivar entre os trabalhadores o modelo de Co-gestão?

Em relação a esse questionamento, podemos recorrer ao que Enriquez (2007) nos apresenta sobre a forma de poder analisada por ele como poder partilhado. As características do poder partilhado se aproximam do modelo de Co-gestão, e segundo esse autor, para que essa forma de poder tenha os efeitos esperados, que seriam alcançar os fins coletivos, é necessário que se admita a existência de conflitos inerentes às relações humanas, que aparecem muitas vezes pelas falhas da comunicação. Se os membros do grupo conseguem lidar com esses desacordos, o poder pode ser redimensionado constantemente, de forma que esse poder não fique centrado na figura de um chefe, mas sim no próprio grupo: “O chefe designado é simplesmente aquele que tem melhores capacidades de levar o grupo a alcançar os fins coletivos” (ENRIQUEZ, 2007, p. 37).

Tal autor ainda comenta que pela impossibilidade de generalizar essa forma de poder, muitos a consideram uma utopia. É possível que efetive esse modelo de gestão, porém não sem constantes revisões acerca da organização dos processos de trabalho, nem sem reflexões acerca das posições ocupadas por cada membro do grupo em relação ao poder e a autoridade. Trata-se pois de mudanças de cultura e de posicionamentos dos sujeitos frente ao seu trabalho e ao coletivo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos resultados dessa pesquisa, podemos pensar que embora a gestão compartilhada seja uma forma de poder de difícil aplicação, ela não é impossível. O modelo de Co-gestão, tal como pensado por Campos, se torna aplicável desde que haja um conhecimento por parte dos coordenadores e dos demais trabalhadores sobre as singularidades dessa forma de organização. Nesse sentido, não só a pessoa que ocupa o lugar de coordenação, como também os demais trabalhadores que formam o grupo, precisam ter as características e capacidades que se enquadrem nessa forma de organização.

É possível pensar que o modelo de Co-gestão nas instituições de saúde pública enfrenta dificuldades na prática devido à fragilidade do necessário reconhecimento simbólico da autoridade, que ainda não está estabelecido na cultura organizacional, nem internalizado pelos trabalhadores do SUS. Sendo que o empoderamento da gestão poderia significar de saída uma ameaça ao ideal de rede, temos um paradoxo que precisa ser repensado para melhor organizar os

Evento: XVIII Jornada de Extensão

processos de trabalho.

Retomando a partir da assessoria em Psicologia Organizacional e do Trabalho, o psicólogo assessor, ao inserir-se em tais instituições (secretarias, serviços e unidades de saúde pública), favorece um avanço na percepção que os próprios trabalhadores têm de seu trabalho e do modelo de gestão no qual está inserido. E também, ao contribuir nessa questão, auxilia os trabalhadores a se apropriarem de recursos que os permitem lidarem com as dificuldades desse modelo de gestão.

Palavras-chave: Autoridade; Poder Compartilhado; Psicologia Organizacional; Psicologia do Trabalho.

Keywords: *Authority; Shared Power; Organizational Psychology; Psychology of Work.*

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 8.080 de 19 de setembro de 1990. Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. **Legislação Federal do Brasil**. Disponível em: . Acesso em: 19 jun. 2016.

CATTANI, David Antonio. **Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia**. 4. ed. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2002.

CAMPOS, Gastão Wagner de Souza. O anti-Taylor: sobre a invenção de um método para co-governar instituições de saúde produzindo liberdade e compromisso. **Cad. Saúde Pública**. Rio de Janeiro, out-dez, 1998. p. 863-870.

CUNHA, Gustavo Tenório; CAMPOS, Gastão Wagner de Souza. Método Paidéia para Co-gestão de coletivos organizados para o trabalho. **ORG & DEMO**. Marília, v.11, n.1, p. 31-46, jan./jun., 2010.

ENRIQUEZ, Eugène. **As figuras do poder**. Tradução Nina de Melo. São Paulo: Via Lettera Ed., 2007.

LEBRUN, Jean-Pierre. **Clínica da Instituição**: o que a psicanálise contribui para a vida coletiva. Tradução de Sandra Chapadeiro. Porto Alegre: CMC Editora, 2009.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.