



Trabalho 2020

GERENCIAMENTO DE UM HOSPITAL DE GRANDE PORTE E AS CONDIÇÕES DO TRABALHO GERENCIAL ^(*).

SIMAN, Andréia Guerra¹; FREITAS, Leticia Fernanda Cota², BRITO, Maria José Menezes³; CAÇADOR, Beatriz Santana⁴; ANDRADE, Angélica Mônica⁵

Introdução: O trabalho gerencial é indispensável para o alcance das metas institucionais. A visão, a dedicação e a integridade do gerente, aliada à habilidade, à característica de líder e às ferramentas gerenciais, são determinantes no sucesso organizacional. Cabe destacar a responsabilidade quanto à disponibilização do potencial humano da organização, favorecendo em quantidade e qualidade a obtenção do trabalho e, ainda, sua relevância nos processos de tomada de decisão. Assim, o gerente é responsável por “alimentar a dinâmica organizacional”¹. Neste sentido, a discussão deste artigo, é relevante sobre as condições de trabalho do gerente, com foco no processo de Acreditação Hospitalar. **Objetivo:** Analisar as condições de trabalho gerencial com foco no gerenciamento no Processo de Acreditação Hospitalar. **Descrição metodológica:** Trata-se de uma pesquisa descritiva de natureza qualitativa tendo como cenário um hospital privado de grande porte em Belo Horizonte, Minas Gerais acreditado em Excelência pela Metodologia ONA- Organização Nacional de Acreditação. Foram sujeitos dessa pesquisa 12 gerentes, sendo cinco gerentes enfermeiros, quatro médicos, três administradores) Após o consentimento dos mesmos e aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e do Comitê de Ética e Pesquisa do Hospital (Parecer 0611.0.203.000-10), os dados foram coletados por meio de entrevista com roteiro semiestruturado. Para delimitar a amostra dos sujeitos, utilizou-se o critério da repetição e da relevância ⁽²⁾. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas na íntegra e analisadas por meio da técnica de Análise de Conteúdo ⁽²⁾. Utilizou-se as siglas GR para gerente e a enumeração de 1 a 12, de acordo com que as entrevistas que iam sendo realizadas. **Resultados:** Ao longo do tempo, novas demandas têm sido requeridas e mobilizadas pelos gerentes, modificando o seu trabalho e sua atuação. Com o processo de acreditação hospitalar, as organizações se vêem diante do desafio de se tornarem mais flexíveis e, sobretudo, de oferecerem respostas às mudanças organizacionais, buscando uma assistência contendo padrões ótimos de qualidade. Analisando as condições de trabalho dos gerentes do hospital, verificou-se que, todos possuíam jornada de trabalho formal de 8 horas diárias, e a jornada informal varia de 10 a 14 horas diárias. Cabe ressaltar que 83,3% dos gerentes declaram ter flexibilidade de horário. A flexibilização é um aspecto positivo da organização, pois estruturas rígidas provaram ser insuficientes para lidar e acabar com as incertezas que surgem em meio ao trabalho diário. No cotidiano do trabalho, variáveis

¹*Recorte da dissertação de mestrado intitulada “SINGULARIDADES DO TRABALHO GERENCIAL EM UM HOSPITAL ACREDITADO”.2012.

- 1) Enfermeira. Mestre em Enfermagem pela Universidade Federal de Minas Gerais. Docente da FAMINAS-BH e da PUC Minas. Membro do Núcleo de Pesquisa em Administração e Enfermagem (NUPAE) - EEUFMG.
- 2) Enfermeira. Mestre em Enfermagem pela Escola de Enfermagem da Universidade Federal de Minas Gerais. Docente da FAMINAS-BH e da pós graduação- IEC PUC Minas. Membro do Núcleo de Pesquisa em Administração e Enfermagem (NUPAE) - EEUFMG.
- 3) Professora Adjunta da Universidade Federal de Minas Gerais- Departamento de Enfermagem Aplicada. Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais/FACE/CEPEAD. Pós-Doutora pela Universidade Federal de Santa Catarina. Líder do Núcleo de Pesquisa Administração em Enfermagem (NUPAE)- EEUFMG.
- 4) Enfermeira. Mestre em Enfermagem pela Escola de Enfermagem da Universidade Federal de Minas Gerais. Doutoranda da Escola de Enfermagem da Universidade Federal de Minas Gerais.
- 5) Enfermeira. Mestre em Enfermagem pela Escola de Enfermagem da Universidade Federal de Minas Gerais. Docente da FAMINAS BH. Membro do Núcleo de Pesquisa em Administração e Enfermagem (NUPAE) - EEUFMG



Trabalho 2020

podem surpreender o tempo todo, principalmente se não são identificadas em tempo hábil. Neste sentido, é importante destacar que o trabalho precisa ter flexibilidade para atender às demandas do profissional contribuindo assim, para aumentar sua satisfação dentro da organização, pois remete a um clima organizacional favorável à satisfação das necessidades pessoais do trabalhador³. No contexto da acreditação hospitalar, vale ressaltar a importância da satisfação pessoal e profissional dos gerentes inseridos neste processo de qualidade, atuando e colaborando para um clima organizacional mais harmonioso e tornando os objetivos da instituição ao alcance de todos. Outro aspecto importante na análise das condições de trabalho dos gerentes do Hospital refere-se ao tempo de serviço. Verificou-se que a média de tempo de trabalho na instituição em anos é de 13,41 anos, com tempo máximo de 19 anos, sendo que 91,66% dos gerentes estão na instituição há mais de 11 anos. Apenas um gerente (8,34%) está na instituição há 8 anos. Em relação ao cargo gerencial, 58,33% dos profissionais entraram na empresa já assumindo o cargo gerencial e 41,66% se encontram na função entre 1 a 5 anos. Ao estudar a evolução e o aprendizado do gerente ao assumir o cargo⁴ podemos descrever as ações do gerente. Ao assumirem o cargo, os gerentes passam por cinco fases: inteiração, que dura de três a seis meses; imersão, que dura de quatro a 11 meses, nos quais o gerente executa apenas algumas mudanças; reformulação, que dura de três a seis meses e representa um período de mudanças intensas nas ações gerenciais; a consolidação, que se estende por três a nove meses; consolidação final no posto de trabalho. O tempo de duração de cada etapa varia de indivíduo para indivíduo⁴. Analisando os dados, em relação ao tempo no cargo gerencial, de acordo com as fases citadas, pode-se inferir que todos os gerentes estão em fase de consolidação final do trabalho, pois estão no cargo há mais de dois anos e meio, tempo máximo na soma de todas as fases. Vale ressaltar também, em relação ao tempo de atuação dos gerentes na organização que o fato de todos atuarem a mais tempo na instituição permite inferir que há investimentos por parte da instituição na retenção de talentos e que o profissional está satisfeito com as condições de trabalho. Ademais, o tempo no cargo confirma a identificação dos gerentes com a organização. Ao pensar nesta identificação dos gerentes com a organização, vale lembrar que o contexto de modernização tecnológica e de reestruturação organizacional influencia de forma direta e objetiva as práticas cotidianas dos profissionais. O desempenho eficaz de uma função exige tanto competência técnica e científica quanto conhecimento dos processos organizacionais para possibilitar a coerência com a missão organizacional. Destaca-se, a importância de se considerar a subjetividade do trabalhador na análise das questões relacionadas às organizações, sejam elas de qualquer natureza. Esta subjetividade do trabalhador, diz respeito aos sentimentos e anseios dos atores sociais presentes nas instituições com relação ao trabalho realizado, bem como a sua identificação com a organização na qual realiza suas práticas. Implica então, compreender a cultura organizacional, a qual, por sua vez, relaciona-se ao conjunto de fatores que configuram a vida na instituição, ou seja, seus mitos, valores, linguagens, lendas, símbolos, metáforas. Estas se constituem como uma construção coletiva da identidade organizacional. A relação estabelecida entre o profissional e a organização influencia seu processo de trabalho. Diz-se, então, de uma identificação desse sujeito com o local onde desempenha suas funções. A identificação, segundo este mesmo autor, refere-se à aproximação entre a realidade objetiva, ou seja, própria da organização, com a realidade subjetiva, própria do indivíduo. O estudo dos laços de identificação é uma das alternativas de se compreender essa relação entre o trabalhador e a organização. Este processo de identificação do indivíduo com a organização constitui-se a base da lealdade organizacional, a qual se traduz em substrato, para que ocorram processos decisórios coerentes com os objetivos organizacionais⁵. O indivíduo pode estar ligado à organização por meio de laços materiais ou econômicos, afetivos, profissionais e ideológicos. Os laços materiais relacionam-se aos aspectos salariais; os afetivos, às relações pessoais estabelecidas no trabalho; os profissionais, à identificação dos sujeitos com as



Trabalho 2020

atividades e funções que desempenham; os laços psicológicos, à imagem de força e de poder que a organização propõe aos sujeitos; e os laços ideológicos, aos valores, princípios, diretrizes e políticas presentes na instituição. Neste estudo, infere-se que, devido aos longos anos de dedicação dos profissionais no cargo gerencial, existe a presença de laços ideológicos e profissionais. Em face dos dados apresentados, observa-se que no hospital Gama, cargos de gerência estão sendo ocupados por pessoas com relativa experiência se analisarmos o tempo de ocupação no cargo e suas experiências gerenciais, além disso, são pessoas com capacitação profissional, considerando que 100% possuem pós graduação na área de gestão. Vale salientar, ainda, que se trata de pessoas com autoestima elevada, satisfeitas com o seu desempenho profissionais e felizes por atuarem como gerentes, o que é fundamental para o sucesso profissional, conforme depoimentos: *Eu sou muito feliz com o que eu faço, muito feliz com a oportunidade que eu tive há dezenove anos. Eu acho que eu sou uma pessoa iluminada, profissionalmente (GRE1). Eu assim sou viciada nessa empresa[...] e vi o tanto que eu cresci aqui dentro. Eles te dão oportunidades. Você tem que saber aproveitar essa oportunidade e colocar pra frente (GRE 5). Eu sei muito hoje. São quase 20 anos de serviço. Acredito que atendo às expectativas da alta direção. Eu acredito que sim, né. Eu estou aqui né... (GRE2). Ainda em relação aos laços de identificação com a organização, os relatos apontam a presença de laços afetivos entre os sujeitos e a organização, a partir do desempenho da função gerencial. Vale ressaltar que a autoestima elevada e a satisfação com o seu desempenho profissional, o que é fundamental para alcance dos objetivos organizacional, pode ser um indicador de boas condições de trabalho. **Conclusões:** Ao analisar as condições de trabalho dos gerentes, a partir das declarações dos sujeitos da pesquisa, podemos observar uma dedicação dos profissionais por um período longo de tempo à instituição, satisfação no trabalho mesmo com uma jornada de trabalho elevada, flexibilização no trabalho, identificação com a organização, inferindo em boas condições de trabalho. Considerando que as pessoas fazem a diferença na organização, em razão de sua participação e envolvimento, pode-se inferir que o trabalho desenvolvido por gerentes com este perfil é de responsabilidade e qualidade. Ao tratar das condições de trabalho dos gerentes, é importante destacar a importância de se reconhecer o papel dos profissionais nas organizações. Isso porque para pensar no processo de Acreditação de uma instituição, é pensar na produção da qualidade, e na qualidade todos os profissionais devem estar convencidos de sua validade, do porquê de sua ação. Assim, a inserção do gerente de forma ativa influencia a complexidade da gestão, uma vez que as ações gerenciais dependem da adesão e do comprometimento dos profissionais e satisfação no trabalho. **Contribuições para a Enfermagem:** Essa pesquisa apresenta subsídios relevantes para fomentar discussões sobre o gerenciamento de serviços hospitalares com vistas ao alcance da qualidade e uma melhor assistência à saúde. Uma das riquezas dessa pesquisa diz respeito ao sujeito estar satisfeito com as condições de trabalho que lhe é oferecida para desenvolver um trabalho de qualidade. No que diz respeito ao trabalho da enfermagem, evidencia-se o papel do enfermeiro como um importante sujeito na execução de ações gerenciais, com autonomia, principalmente àquelas relacionadas à gestão do cuidado.*

Descritores: Gestão em Saúde, condições de trabalho.

Eixo Temático: Diversidade cultural e o trabalho de enfermagem.

Referências:

1. Davel E. Melo MCOL. Gerência em Ação. Rio de Janeiro: Editora FGV; 2005. 340 p.



Trabalho 2020

2. Bardin L. Análise de conteúdo. 4. ed. Revista e atualizada. Lisboa: Edições 70; 2009. 281 p.
3. Dejours C. A loucura do trabalho. 5. ed. São Paulo: Editora Cortez; 1998.
4. Gabarro JH. The dynamics of taking charge. Cambridge: Harvard Business School Press, 1987 apud Raufflet, Emmanuel. Os gerentes e suas atividades cotidianas. In Davel E, Melo MCOL. Gerência em ação, singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro: FGV; 2007.
5. Alves M; et al. Identificação dos gerentes com o trabalho em uma unidade básica de saúde de Belo Horizonte: realidade ou utopia? Enfermeria Global. 2007; 11.