

OPS - PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

# DESEMPENHO EM EQUIPES DE SAÚDE

## MANUAL

PAULO ROBERTO MOTTA



Organização Pan-Americana da Saúde  
Organização Mundial da Saúde

**FGV**  
EDITORA

ISBN — 85-225-0330-3

Copyright © Organização Pan-Americana da Saúde — OMS

Direitos desta edição reservados à  
EDITORA FGV  
Praia de Botafogo, 190 — 14º andar  
22253-900 — Rio de Janeiro — Brasil  
Tels.: 0800-21-7777 — 0-XX-21-559-5533  
Fax: 0-XX-21-559-5541  
e-mail: editora@fgv.br  
<http://www.fgv.br/publicacao>

Impresso no Brasil / *Printed in Brazil*

Todos os direitos reservados. A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação do copyright (Lei nº 5.988)

1ª edição — 2001

EDITORAÇÃO ELETRÔNICA: Teresinha Knop

REVISÃO DE ORIGINAIS: Maria Izabel Penna Buarque de Almeida

REVISÃO: Aleidis de Beltran e Fatima Caroni

PRODUÇÃO GRÁFICA: Helio Lourenço Netto

CAPA: Visiva Comunicação e Design

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca  
Mario Henrique Simonsen/FGV

Motta, Paulo Roberto  
Desempenho em equipes de saúde: manual / Paulo Roberto  
Motta. — Rio de Janeiro : Editora FGV, 2001.  
144p.

1. Serviços de saúde — Administração. 2. Pessoal da saúde pública — Avaliação. 3. Saúde — Administração. I. Fundação Getúlio Vargas. II. Título

CDD-362.1



## Sumário

APRESENTAÇÃO	9
INTRODUÇÃO	13
<b>PARTE I</b>	
CAPÍTULO 1 — CENÁRIO	19
1.1 Contexto	19
1.2 Situação demográfica e socioeconômica	22
1.3 O setor saúde	24
1.4 A qualidade como um princípio orientador da reforma	27
1.5 Características dos serviços de saúde	29
<b>PARTE II</b>	
CAPÍTULO 2 — GESTÃO COLETIVA DA QUALIDADE: A PROPOSTA	37
CAPÍTULO 3 — REFLEXÃO E DIÁLOGO ESTRATÉGICOS	41
3.1 Introdução	41
3.2 Momento de reflexão: construindo o sentido estratégico	43
3.3 O contexto da decisão estratégica: construindo consenso para a ação coletiva	47
3.4 Processo de trabalho	48
3.5 Flexibilidade estrutural	51

<b>CAPÍTULO 4 — MISSÃO</b>	55
4.1 Introdução	55
4.2 Definição da missão	56
4.2.1 Análise e revisão das definições e percepções correntes sobre a natureza e o futuro da equipe	56
4.2.2 Opção e definição	56
4.2.3 Redação e comunicação aos públicos externo e interno	57
4.3 Valor e missão	57
<b>CAPÍTULO 5 — GRUPOS E EQUIPES</b>	59
5.1 Introdução	59
5.2 Desenvolvendo o espírito de equipe e a coesão do grupo	63
5.2.1 Manter o grupo pequeno	63
5.2.2 Incentivar a reflexão estratégica em conjunto	64
5.2.3 Desenvolver atividades coletivas regulares	64
5.2.4 Fazer os incentivos de grupo prevalecerem sobre os individuais	64
5.2.5 Considerar o <i>benchmarking</i> com outros grupos	65
5.2.6 Incentivar a heterogeneidade de talentos e habilidades	65
5.2.7 Incentivar o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos	65
<b>CAPÍTULO 6 — CONFLITO, COOPERAÇÃO E PARTICIPAÇÃO</b>	67
6.1 Perspectivas sobre o conflito administrativo	67
6.2 Cooperação e participação	71
<b>CAPÍTULO 7 — ANÁLISE ESTRATÉGICA: CONSTRUINDO A NOVA VISÃO DA EQUIPE</b>	81
7.1 Introdução	81
7.2 Análise dos fatores do ambiente externo	81
7.2.1 Fatores demográficos	82
7.2.1.1 Composição etária	82
7.2.1.2 Migração interna	82
7.2.1.3 Distribuição da população	82
7.2.2 Fatores epidemiológicos: causas de morbidade e de mortalidade	83
7.2.3 Fatores ambientais: saneamento ambiental	83
7.2.3.1 Água potável	83

7.2.3.2	Esgoto	83
7.2.3.3	Lixo	83
7.2.4	Fatores socioculturais	84
7.2.4.1	Organizações sociais	84
7.2.4.2	Organizações de saúde	84
7.2.4.3	Situação social	84
7.2.4.4	Situação cultural	84
7.2.5	Fatores administrativos: dependência administrativa	85
7.2.6	Fatores econômicos	85
7.3	Satisfação de usuários: a gestão dos relacionamentos externos da equipe	87
7.3.1	Foco no usuário	87
7.3.2	Gestão dos relacionamentos externos da equipe	87
7.3.3	Expectativas, necessidades e demandas dos usuários	88
7.3.4	Dificuldades de se implantar o foco no usuário	88
7.4	Análise dos fatores do ambiente interno	90
7.4.1	Serviços	90
7.4.1.1	Tipo e nível do serviço prestado	90
7.4.1.2	Acessibilidade	91
7.4.1.3	Satisfação	91
7.4.2	Ambiente de trabalho	91
7.4.2.1	Relações interpessoais	91
7.4.2.2	Relações interprofissionais	91
7.4.2.3	Relações entre os diferentes serviços	91
7.4.3	Recursos humanos	92
7.4.3.1	Composição do pessoal	92
7.4.3.2	Capacitação	92
7.4.3.3	Equipamento e material de consumo	92
7.4.3.4	Características organizacionais	92
7.5	Análise e avaliação do desempenho da equipe	92
7.5.1	Dimensões básicas da análise e avaliação: eficiência, eficácia e efetividade	94
7.5.2	O processo de analisar e avaliar o desempenho	100
7.6	Análise prospectiva: aproximação inicial com o futuro	103
7.6.1	Análise das intenções e expectativas pessoais	104
7.6.2	Definição dos cenários e das visões alternativas	104
7.6.2.1	Cenário de construção de grupo (por processo de construção mental baseada no consenso compartilhado)	106

<b>CAPÍTULO 8 — PLANO DE DESENVOLVIMENTO: AS PISTAS ESTRATÉGICAS</b>	109
8.1 Seleção de fatores críticos: restabelecendo as relações da equipe com a comunidade	109
8.2 Estratégias e objetivos	110
8.3 Modelos estratégicos	113
8.4 Plano de desenvolvimento das ações	115

### **PARTE III**

<b>CAPÍTULO 9 — COMPETÊNCIAS E DESEMPENHO INDIVIDUAL</b>	119
9.1 Dimensões pessoais do desempenho	119
9.2 Avaliação de desempenho individual dos membros da equipe	120
9.3 Motivação e desempenho individual: o impulso para o trabalho	132
9.4 Perspectiva das necessidades	134
9.5 Perspectiva da intencionalidade	136
9.6 Perspectiva dos estímulos: a ênfase contemporânea	137
9.7 Incentivos por desempenho, competências e resultados	140
9.8 Parâmetros relativos às competências individuais	141



## **Apresentação\***

A análise de desempenho — que tem em seu enfoque e metodologia a essência deste manual — é uma proposta integral de desenvolvimento institucional formulada a partir da perspectiva dos recursos humanos.

Transcende a convencional avaliação do desempenho do trabalhador com base na descrição de seu cargo, cunhada no campo da administração de pessoal. Entende-se aqui um processo dinâmico de análise participativa da qualidade dos serviços de saúde prestados por uma instituição, o qual reconhece e analisa a contribuição essencial dos trabalhadores por meio de seu desempenho, permitindo ainda propor mudanças progressivas neste desempenho. Assim, constitui um processo permanente de desenvolvimento de recursos humanos que resulta na orientação e melhora crescentes tanto do serviço quanto das práticas de saúde propriamente ditas.

---

\* Este material foi testado pela coordenadoria de ensino e divulgação científica do Instituto Nacional do Câncer-INCA, com 20 funcionários das áreas de ensino, recursos humanos e qualidade total. Foi testado também, na Secretaria Municipal de Saúde do Rio de Janeiro, com 40 funcionários do Programa de Doenças Crônico-degenerativas.

A testagem do material foi utilizada para a reunião do texto e dos exercícios propostos.

Foi também testado no Centro de Asistencia del Sindicato Médico del Uruguay-CASMU.

A proposta de análise de desempenho é formulada a partir de uma visão de gestão estratégica dos serviços de saúde, que se apóia tanto no desenvolvimento da equipe de trabalho, quanto no reconhecimento da interdependência do trabalho em saúde. Busca resgatar o saber e a experiência de cada um dos trabalhadores e da equipe de saúde em seu conjunto, para comprometer o pessoal de saúde com a melhora de seu desempenho e o desenvolvimento da qualidade dos serviços que realiza.

A análise de desempenho busca superar a contradição entre os planos de desenvolvimento institucional propostos verticalmente a partir da hierarquia das instituições e os processos de avaliação do desempenho do pessoal que se apóiam nos parâmetros da descrição do cargo. Essas duas lógicas submetem o trabalhador a uma dupla dinâmica: por um lado, as propostas de mudança institucional, muitas das quais usam uma mensagem transformadora; por outro, a proposta de trabalho individual que se depreende da descrição dos cargos, formulada muitas vezes de forma mecânica e antes da proposta de desenvolvimento institucional vigente.

A análise de desempenho busca superar esta contradição ao articular, em um único processo, as propostas de mudança institucional e as de desenvolvimento do desempenho dos trabalhadores de saúde. Para alcançar este objetivo, propõe uma análise global do desempenho do serviço, das necessidades de saúde e da satisfação dos usuários, para discutir a orientação geral do serviço de saúde e formular um plano dirigido à sua transformação. Este, por sua vez, exigirá mudanças no desempenho de cada trabalhador e permitirá reconhecer as competências requeridas para, transcorrido um período, facilitar a avaliação do desempenho do pessoal de saúde.

As orientações metodológicas que dão forma à proposta partem da consideração da situação da saúde e da satisfação da população com os serviços que recebe. Dirigem-se ao reconhecimento, por parte da equipe de saúde, da missão e dos objetivos principais do serviço, das condições de trabalho e dos problemas da atenção, para enfrentá-los com uma proposta de mudança. A dinâmica que se propõe é um processo crescente de desenvolvimento de recursos humanos, sob a forma de pesquisa operacional participativa, articulada a um processo de educação permanente dirigido à melhora do serviço de saúde e do desempenho de cada trabalhador.



Esta proposta metodológica dá continuidade e, de alguma forma, conclui um esforço iniciado no princípio dos anos 1990 e que teve uma primeira formulação em 1994, com o Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos de Saúde da América Central e do Panamá (Pascap), implementado pelo Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Organização Pan-americana de Saúde/Organização Mundial de Saúde (Opas/OMS). Tal metodologia foi extensamente utilizada em numerosos países da região, em especial na América Central, e a experiência obtida permitiu a ampliação de seu uso, seu aperfeiçoamento e a orientação desta nova proposta.

Este manual não teria sido possível sem a participação de centenas de trabalhadores e chefes de recursos humanos, que aceitaram e utilizaram de maneira criativa a proposta inicial, ampliaram-na, adequaram-na a suas necessidades nacionais e locais e foram gerando os elementos para sua nova versão. Contou-se com a colaboração técnica de numerosas instituições acadêmicas e de saúde, merecendo menção especial a da Fundação Getulio Vargas, no Rio de Janeiro, Brasil, bem como a dos consultores de recursos humanos e de serviços da Opas/OMS em vários países da região. Sem eles não haveria sido possível chegar a este ponto do trabalho.

Com grande satisfação, o Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Opas/OMS apresenta, para consideração dos sistemas de saúde e educação dos países das Américas, esta contribuição coletiva para a mudança do trabalho nos serviços sanitários, visando à *saúde para todos*.

*Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos,  
Opas/OMS*



## **Introdução**

Este manual busca analisar o processo de trabalho segundo uma perspectiva estratégica. Trata-se de uma aplicação, às equipes de saúde, das formas de pensar e agir estrategicamente, introduzindo conceitos contemporâneos para compreender e melhorar a prestação de serviços.

O manual não é abrangente, mas seletivo: inclui temas previamente selecionados por especialistas com experiência em equipes de saúde, propondo-se a analisar como a qualidade, a eficiência e a satisfação no trabalho se implantam numa equipe de saúde. O propósito básico é ajudar as equipes a conquistarem melhor desempenho e maior satisfação no trabalho. Aconselha-se a sua leitura individual antes dos exercícios de grupo. Cada equipe escolherá o momento apropriado, de preferência, em dia exclusivo ou durante algumas horas por dia, numa seqüência programada.

Nas duas últimas décadas, as equipes proliferaram nas organizações de serviço. Por terem provado ser uma forma eficiente de estruturação organizacional e de aproveitamento das habilidades humanas, progrediram no sentido da pluralidade funcional. Esta pluralidade significa uma visão mais global e coletiva do trabalho, em que funções e habilidades individuais adquirem um certo grau de superposição, reforçando o compartilhamento de tarefas e a necessidade de cooperação para resultados comuns. A equipe incentiva o aprimoramento individual em habilidades múltiplas e uma visão interdisciplinar e interdependente das tarefas segundo um consenso estratégico de objetivos. A maior vantagem de se estruturar por equipe é a obtenção da cooperação funcional entre pares.

No entanto, na área da saúde, a pluralidade funcional sofre restrições por causa da rigidez das profissões e funções médicas. Em princípio, grande parte delas não é compartilhável, o que dificulta a decisão e as ações coletivas. Constitui-se a equipe, mas não o seu espírito, porque muitas tarefas dependem de decisões e ações individuais unilaterais e inacessíveis à colaboração participativa. Como as profissões e funções médicas requerem a prática do individualismo, há a necessidade cotidiana de reforçar pelo menos o espírito de equipe para viabilizá-la administrativamente.

Os espaços de produção, baseados em departamentos funcionais, são naturalmente restritos, levando os serviços a explorarem mais as habilidades individuais e repetitivas das pessoas do que as interativas e as criativas. Como qualquer empresa ou organização social, todo serviço de saúde é um ambiente cultural de aprendizado. Todos os dias existem provocações e estímulos para destruir, rever e acrescentar valores e conhecimentos, se não por incentivos conscientes, pela própria interação formal e informal. Ademais, conhecimentos e habilidades individuais circulam com as pessoas, e não são facilmente redistribuídos como os outros recursos materiais. A visão de equipe é uma forma de valorizar e usufruir esse espaço cultural, onde se codificam, interpretam, avaliam, aceitam ou rejeitam coletivamente novas informações e conhecimentos.

Conhecimentos e habilidades não utilizados são um desperdício e reduzem as oportunidades organizacionais. Ao articular e reunir talentos e habilidades, as equipes desenvolvem o potencial criativo e de agregação de valor já existente no serviço.

Este manual pressupõe que a qualidade e a produtividade aumentam à medida que melhora a compreensão sobre o desempenho das tarefas e sobre os fatores internos e externos que o condicionam. O manual procura ajudar o profissional no seu trabalho. Colocá-lo em uso não é só praticá-lo, mas adaptá-lo às circunstâncias ou ao contexto de cada um. Em debate com sua equipe, conforme programado, cada profissional pode melhorá-lo e torná-lo mais útil às suas condições de trabalho.

## **1.1 OBJETIVOS**

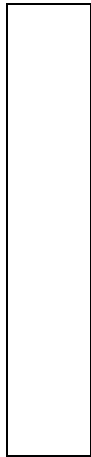
- i Relacionar o contexto político, a situação dos serviços de saúde e as mudanças estruturais como elementos fundamentais no entendimento do processo de trabalho de cada profissional.

- i Valorizar a melhoria da qualidade dos processos de trabalho em saúde como elemento básico para a resolução dos problemas de saúde das populações carentes.
- i Identificar a missão, os valores fundamentais e a visão estratégica do processo de trabalho da equipe para compreendê-lo frente às circunstâncias e ao contexto atual.
- i Definir estratégias e objetivos visando à melhoria da eficiência (processos e custos), da eficácia (resultados e qualidade) e da efetividade (impacto) do processo de trabalho da equipe.
- i Identificar as habilidades para liderança, motivação para o trabalho e competências técnicas de cada membro da equipe, visando à maior cooperação e participação coletiva nas decisões da equipe.
- i Analisar e solucionar continuamente os problemas do processo de trabalho da equipe, melhorando seu desempenho e a satisfação dos usuários do serviço.

## **1.2 METODOLOGIA DE ENSINO**

- i Para desenvolver a gestão estratégica nas equipes de trabalho no setor saúde são necessários o envolvimento dos dirigentes com a proposta e a adesão a seus propósitos. Portanto, os dirigentes deverão ser a primeira equipe de trabalho a ser treinada utilizando a metodologia proposta.
- i Deverão ser selecionadas algumas equipes que iniciarão o processo de análise do trabalho utilizando a metodologia estratégica em um determinado serviço de saúde.
- i Deverão ser selecionados observadores ou multiplicadores que acompanharão as diversas etapas do processo da equipe com um papel de interligação entre os diferentes processos que ocorrem em um determinado serviço de saúde.
- i Deverá ser garantido um cronograma com horários compatíveis, visando à participação de toda a equipe no processo.
- i Deverá ser garantida a avaliação periódica dos trabalhos das equipes.

- i Deverão ser criados mecanismos de comunicação (mural, jornal, Internet) para a divulgação das propostas e dos projetos das equipes de trabalho.



## **Parte I\***

---

\* Esta Parte I foi escrita por Daniel Purcallas e Cristina Nocetti.

# Cenário

## 1.1 CONTEXTO

As grandes tendências atuais estão determinando mudanças substantivas no setor saúde dos países das Américas. As políticas de ajuste estrutural que se aplicam na região fazem com que, em muitos casos, a reforma do setor seja vista como prioridade, devido aos imperativos financeiros de redução dos gastos públicos. Como consequência, os ministérios da saúde buscam a reestruturação do setor como um marco de desenvolvimento dos processos de reforma do Estado orientados por uma crescente liberalização da economia.

O propósito de concentrar a ação do Estado em papéis estratégicos, fortalecendo seu poder regulador e suas funções de produtor de políticas públicas, paralelamente a um processo de redução do papel do governo na produção de bens e serviços, está levando ao crescimento das instituições de serviços de saúde não-governamentais e ao aumento da complexidade do setor saúde.

No campo do trabalho e como resultado da pressão de um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, geram-se novas dinâmicas de emprego e formas de produção, mudam-se a extensão e a rigidez da jornada de trabalho, modificam-se as tradicionais formas de contratação e de remuneração. Aparecem novas dimensões da divisão do trabalho e do desempenho. Diminuem os níveis de gerência e surgem formas participativas para adotar e implementar determinadas decisões. A produção e a gestão se descentralizam, e busca-se a contratação de partes do processo de trabalho (terceirização) como forma de

diminuir custos e riscos. As relações de trabalho mudam e desvinculam-se de regulamentações, como forma de adaptar-se às situações de mudança, à competência e à incerteza dos mercados, em um processo que se denominou flexibilização do trabalho. Enquanto o contexto mundial se modifica, por força das mudanças demográficas, tecnológicas e ecológicas, da globalização econômica e das próprias políticas governamentais, existe uma preocupação com os temas éticos de equidade, justiça e qualidade de vida e com a garantia de disponibilidade dos serviços para todos.

Uma nova noção do público, que faz da sociedade ator das decisões e da produção de bens públicos e que não se baseia somente na afirmativa dos direitos dos cidadãos, está levando a um redimensionamento da saúde como processo essencial para o desenvolvimento humano, que exige a ação intersetorial. Com relação a esse tema, o Banco Mundial afirma: há uma maior consciência da importância da saúde no desenvolvimento social e econômico, a necessidade de maior qualidade dos serviços em um ambiente de maior competição de mercado e maiores expectativas e exigências por parte dos usuários desses serviços.<sup>1</sup>

Esses e outros vetores da mudança que ocorre no setor saúde aumentam os riscos: sistemas de saúde mais fragmentados, iniquidades crescentes em todos os níveis de saúde e no acesso aos serviços, dificuldades na governabilidade e possíveis ineficiências na gestão do sistema e dos serviços, entre outros. Mas, ao mesmo tempo, trazem oportunidades que levam a um processo de mudança que busca maior racionalização do gasto e dos sistemas de saúde, com um papel diferente do Estado e com exigências de um padrão da qualidade mais elevado na prestação de serviços de saúde.

Neste contexto, as instituições de saúde devem buscar uma transformação profunda de toda a sua organização, que implique melhorar seu papel social através de seu desenvolvimento técnico-científico e de uma maior eficácia em sua gestão, tornando-se um marco de maior competitividade orientada para a satisfação do usuário e para o compromisso com a excelência.

---

<sup>1</sup> The World Bank. *World development report 1997. The State in a changing world*. Washington D.C., 1997.



As instituições de saúde e os serviços que elas realizam só se transformarão a partir de um processo permanente de desenvolvimento de recursos humanos, direcionado para melhorar a equidade e a qualidade das ações de saúde e que atenda às necessidades do serviço, às demandas da população e à satisfação do pessoal das instituições de saúde.

Nessa perspectiva, promovem-se nas instituições de saúde grandes transformações na cultura organizacional (consolidação de culturas empresariais e competitivas), no desenvolvimento de novos estilos de gestão e planificação de serviços (incremento da autonomia institucional e da descentralização) e, em especial, nos processos de trabalho que o pessoal de saúde realiza (maior liberdade de ação e melhores processos de avaliação do desempenho).

Como componente essencial desse processo, impõe-se uma mudança nos valores e atitudes de seus participantes e, em particular, dos que integram a organização (trabalhadores da saúde) orientada para multiplicar seu valor social. Trata-se de promover, por parte dos trabalhadores da saúde, a construção de valores compartilhados e de regras para suas atividades e comportamentos, e de estabelecer novas formas de relação na equipe de saúde e com o usuário.

Isto requer novas formas de gestão baseadas no desenvolvimento de constantes processos de avaliação das mudanças alcançadas para orientar as ações de transformação. Neste marco, tende-se a enfatizar a avaliação do desempenho e busca-se articular sua implementação com sistemas de incentivo ao trabalho.

Da discussão sobre as formas de implementar a avaliação de desempenho dos trabalhadores emerge uma abordagem que enfoca a utilização dos resultados da avaliação de modo a verificar até que ponto o processo avaliativo, desde seu projeto até suas conclusões, afetará o desempenho. Outra abordagem define a avaliação como uma ação de dar poder, fortalecer, por meio da utilização de seus conceitos, técnicas e resultados para promover a melhora do próprio desempenho e da autodeterminação. Nessa última concepção, a avaliação é um processo essencialmente democrático que exige a participação de todos os interessados na sua realização, resultados e implicações e que acentua a natureza dinâmica da tarefa avaliativa. O papel principal do avaliador passa a ser de impulsor de um processo dinâmico de auto-avaliação, para que os integrantes de uma organização possam responder permanentemente às

mudanças e possam buscar as melhores soluções.<sup>2</sup> Os participantes do processo devem aprender a descobrir continuamente seus avanços na direção de seus próprios, buscando refazer seus planos e estratégias em consonância com suas próprias percepções e avaliações. Esta visão de avaliação destaca-se por capacitar, iluminar e facilitar, por sua força em defender e por sua determinação de libertar indivíduos, grupos, programas ou instituições.

Coerentemente com esta visão, propõe-se aqui que as diferentes equipes dos serviços de saúde desenvolvam uma avaliação de seu desempenho orientada para melhorar sua própria satisfação e a dos usuários e, simultaneamente, a qualidade do serviço, permitindo a participação criativa dos trabalhadores na construção do seu trabalho e aumentando seu compromisso com o serviço e com a melhoria da saúde da população.

## **1.2 SITUAÇÃO DEMOGRÁFICA E SOCIOECONÔMICA**

O mundo contemporâneo é objeto de inúmeras, rápidas e grandes mudanças nos mais diferentes campos.

Na América Latina, a população cresce permanentemente, com aumento das taxas de natalidade, mais altas nos países mais pobres. A população tem uma forte tendência à urbanização, por migração interna, e os centros urbanos cresceram 60% nos últimos 10 anos. Como consequência, há uma crescente pressão sobre as cidades, tornando insuficientes os esforços para melhorar as situações ambiental e social e a disponibilidade de serviços.

A esperança de vida ao nascer na América Latina e no Caribe tem variado com o incremento das enfermidades não-transmissíveis, ao que se somam a aparição de novos agentes patogênicos e enfermidades, o ressurgimento de antigas doenças que se acreditava controladas e o aumento, a níveis epidêmicos, de problemas sociais como a violência, os acidentes, o alcoolismo e os transtornos mentais.

Ao mesmo tempo, vive-se um processo de reconstrução democrática que tende a possibilitar formas de participação direta da população, em especial no nível local; por outro lado, apresentam-se mudanças no modelo de funcionamento das instituições públicas em

---

<sup>2</sup> Penna Firme, Tereza. *Os desafios da avaliação de desempenho nos setores socioeducativos*. Rio de Janeiro, UFRJ, 1998.

geral, com orientações para a descentralização e a desconcentração da sua capacidade de decisão.

Na área social, existe uma preocupação crescente com os efeitos colaterais gerados por um modelo de desenvolvimento econômico e a competitividade internacional, tais como o desemprego, a marginalidade e as desigualdades sociais.

A análise sistemática da situação social de mais de 180 países realizada nos últimos 30 anos pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento mostra que existe uma situação de deterioração social, devida fundamentalmente à ausência de uma política explícita, coerente e firme de desenvolvimento humano, que se oriente para melhorar a qualidade e a esperança de vida da população, e que as políticas têm-se dirigido fundamentalmente para conseguir o crescimento econômico, relegando o desenvolvimento social. Existe um importante grau de responsabilidade na pronunciada desarticulação entre as políticas econômicas e sociais.

Nos últimos anos, os investimentos em educação e saúde foram reduzidos e, em contraposição, crescem as demandas por educação e por serviços de saúde gratuitos. A oferta de serviços está sendo afetada em quantidade e qualidade pela redução de financiamento, sem que haja tempo para que os serviços amadureçam e para desenvolver modelos alternativos que permitam melhorar sua eficácia, eficiência e qualidade.

Nesse contexto, a América Latina e o Caribe apresentaram uma crescente deterioração social na última década, e o modo de vida de grandes grupos populacionais tornou-se um círculo vicioso de carências que se realimentam e fortalecem, constituindo um modelo reprodutor de pobreza, de privações básicas e, conseqüentemente, de degradação do nível de vida e encurtamento da expectativa de vida.<sup>3</sup>

Segundo afirma Enrique Iglesias, presidente do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), na Reunião Anual da Assembleia de Governadores do BID, em 1994, o novo na natureza dessa situação é que aos setores tradicionais de pobreza se somam os “novos pobres”, arrancados de suas posições econômicas e sociais de classe

---

<sup>3</sup> Unicef. Reunião Americana sobre Infância e Política Social, 2. *Anais...* 1994.

média pela crise, pela dívida externa e pelas políticas de ajuste econômico.

As estimativas demonstram que mais de 50% da população total da América Latina e do Caribe se encontram abaixo da linha de pobreza,<sup>4</sup> mas não só tem aumentado o número de pobres, como se evidencia um acentuado aumento do grau da pobreza, devido ao crescimento relativo da população em condições de extrema pobreza. Hoje, estima-se que a América Latina seja uma das regiões com maior iniquidade no mundo.

Na presente década, os países das Américas necessitarão encontrar formas de adaptar-se a essa situação e farão uso de políticas cujo objetivo será recuperar o crescimento econômico e conseguir o progresso social. Tais políticas destacam atualmente a necessidade de que o crescimento econômico se realize com equidade.

Requer-se que os países dêem prioridade aos setores sociais, entre eles a saúde, e realizem as mudanças estruturais e funcionais que melhorem o funcionamento dos serviços. Isso implica reorganizar os sistemas, melhorar a gestão, estender a cobertura, melhorar o acesso e incrementar a qualidade dos serviços de saúde.

### **1.3 O SETOR SAÚDE**

A análise do setor saúde revela ineficiência na provisão dos serviços. Por outro lado, com frequência ela não enfoca o controle dos problemas prioritários de saúde para a maioria da população. O setor saúde oferece serviços sem os níveis requeridos de equidade, eficácia, eficiência e qualidade. A demanda pelos serviços de saúde cresceu, particularmente no âmbito público, tendo aumentado, em alguns casos, os déficits existentes. É necessário melhorar a equidade, a cobertura, o acesso e a qualidade dos serviços, o que requer a reorganização dos sistemas de saúde através de uma harmonização dos setores público e privado.

Os serviços de saúde se enfrentam, há uma perda na sua capacidade de resolução que se contrapõe a um aumento das demandas: “sem deixar de reconhecer os avanços já alcançados, verifica-se uma

---

<sup>4</sup> Kliksberg, Bernardo. *Pobreza, o drama do cotidiano*. Clad-Pnud, 1995.

diminuição no crescimento da cobertura e uma evidente deterioração da qualidade dos serviços”.<sup>5</sup>

O orçamento público para a saúde diminuiu em quase todos os países do mundo. A destinação de recursos ao setor resulta de negociações e de acordos nos quais prevalecem as dimensões culturais da economia global e a rentabilidade a curto prazo; descuida-se da inversão social das destinações, e é escassa ou nula a participação do usuário neste processo.

As expectativas e as demandas da população aumentam, e os problemas de saúde continuam sem solução. A população não encontra nos serviços de saúde resposta satisfatória aos seus problemas. Cada vez mais se separam os serviços daqueles a quem se pretende servir, a quem se deve servir. Isso tem levado a população a perder a confiança no sistema e nos serviços de saúde e tem demonstrado uma escassa pertinência do modelo de atenção vigente.

Essa situação, por sua vez, incentiva a configuração de mercados privados de atenção médica, que atraem os setores da população com maior capacidade de pagamento. Como resultado, há uma maior segmentação da resposta social à situação de saúde e vêm à baila os princípios de equidade e solidariedade.

A reforma dos serviços de saúde deve adaptar-se às realidades econômicas, políticas e sociais de cada estado. Para isso, se devem estabelecer estratégias e modelos diferentes e ter em conta os componentes políticos e técnicos de cada um deles. Deve-se envolver tanto o setor público quanto o privado, as instituições acadêmicas, os partidos políticos, as organizações não-governamentais (ONGs) e todos os interessados.

A situação exige que os acordos dos ajustes econômicos introduzam mudanças capazes de melhorar a eficácia de custo dos serviços, aumentando os benefícios e logrando maior satisfação das necessidades em saúde, especialmente dos grupos mais desassistidos.

Os desafios que o setor saúde enfrenta neste cenário são:

- i posicionar a saúde como um componente básico do desenvolvimento econômico gerador de riqueza, e não somente como um setor “gastador”;

---

<sup>5</sup> Opas. *La salud de las Américas*. 1998. (Publicación Científica, 569.)

- i universalizar a cobertura, com serviços básicos de boa qualidade;
- i buscar a qualidade e a equidade do sistema;
- i assegurar a manutenção financeira e social dos serviços públicos de saúde;
- i coordenar as instituições dos setores público e privado;
- i otimizar o uso dos recursos, considerando a restrição dos mesmos.

No contexto das atuais tendências no campo da saúde, a reforma do setor busca conseguir maior adequação da oferta de serviços às necessidades da população, com um funcionamento eficaz e eficiente e uma qualidade competitiva no mercado de serviços atual e futuro.

A instrumentação de tais mudanças cada vez mais se orienta na perspectiva de que esses processos, problemas e ações comprometem as pessoas qualificadas tecnicamente que trabalham no serviço de saúde para satisfazer as necessidades da população e que são cruciais para o êxito das mudanças que implicam reformas setoriais. Os recursos humanos em saúde são um fator crítico para as reformas que se deseja realizar.

Nesta perspectiva, não se trata somente da magnitude e da multiplicidade dos problemas a serem resolvidos no campo dos recursos humanos em saúde, mas de reconhecê-los e tratá-los como parte das soluções e do alcance dos fins e objetivos da reforma. A reunião regional “Recursos humanos: um fator crítico da reforma setorial em saúde”, realizada na Costa Rica em dezembro de 1997, concluiu que “a mudança em saúde se fará com o pessoal que já está trabalhando nos serviços. O pessoal existente é o grande capital a transformar. A mudança nos processos de reforma setorial começa quando os recursos humanos a assumem também. Assim também se manifesta a publicação *Liderança em saúde pan-americana* — OPS: “O compromisso para o apoio ao desenvolvimento dos Sistemas de Serviços de Saúde se fundamenta em promover o desenvolvimento dos recursos humanos em todos os campos, e é de importância decisiva para o funcionamento eficiente do serviço. Um elemento fundamental para a Reforma do Setor são os Recursos Humanos, que são, em última análise, aqueles que a levarão a cabo”.

#### **1.4 A QUALIDADE COMO UM PRINCÍPIO ORIENTADOR DA REFORMA**

A reforma dos sistemas de saúde tem como um dos seus principais objetivos a melhoria da qualidade das ações de saúde, entendida em seu sentido amplo, não se restringindo aos aspectos técnicos da atenção médica. Assim, ela inclui a adequação das atividades dos programas à problemática da saúde, o tratamento ao paciente e aspectos de eficiência e equidade dos serviços. Dessa forma, a qualidade passa a constituir um assunto prioritário da gestão de saúde.

Por ser um processo complexo, o desenvolvimento da saúde compreende uma variedade de problemas e atores e tem grande visibilidade social, com aparente facilidade para conseguir o consenso quanto às soluções, mas com grande dificuldade na hora de implementá-las. O desenvolvimento da qualidade dos serviços constitui um tema de interesse e diz respeito a todos os trabalhadores da saúde, proporcionando a oportunidade de desenvolver consenso e o compromisso dos trabalhadores com os serviços.

Tomar a qualidade como um instrumento para conseguir essa mudança na maneira de gerenciar e de reorganizar os serviços significa trabalhar para alcançá-la, entendê-la como uma atitude do profissional, uma forma de encarar o desenvolvimento dos serviços, buscando permanentemente fazer as coisas cada vez melhor.

A qualidade das ações de saúde se define a partir de uma forte participação do usuário do serviço. Deve-se dar importância à qualidade ética com relação aos conceitos que regulam as relações entre o pessoal da saúde e a população. Deve-se enfatizar que o valor que a população atribui à qualidade das ações de saúde pode ser diferente do conceito que a equipe de saúde tem do seu próprio trabalho e dos resultados que este produz.

Nesse contexto, a qualidade e a equidade da prestação de serviço aparecem como valores próprios, adquirindo cada vez mais relevância. Em particular, a equidade refere-se à necessidade de os chamados grupos humanos postergados receberem mais e melhores serviços de saúde.

A iniquidade na saúde é um indicador de injustiça social, uma vez que os grupos sociais mais desfavorecidos têm maior risco de adoecer ou morrer e menor acesso aos serviços essenciais. Os serviços de

saúde devem-se orientar para responder mais às necessidades dos grupos sociais desprezados.

A concepção do desenvolvimento da equidade e da qualidade não só põe ênfase no usuário como também envolve toda a organização e, em particular, a opinião de seus trabalhadores. Implica uma estratégia global e diferente de gestão e significa um esforço permanente de melhoria.

Com esse conceito, a qualidade não depende só do médico, mas de todos e de cada um dos integrantes da organização que oferece os serviços, e compreende todas e cada uma das atividades que realizam.

Para lograr isso, é preciso revisar continuamente o modo como se desempenham os serviços de saúde, a fim de detectar as deficiências que devem ser corrigidas e, desta maneira, prevenir e diminuir os erros. Para isso, se planeja um processo de avaliação do desempenho da equipe de saúde centrado na análise participativa do processo de trabalho, tomando como ponto de partida a equidade e a qualidade do serviço para o usuário.

Esta proposta requer informações que alimentem a tomada de decisões na gestão dos serviços de saúde e considerem aspectos como:

- | as condições e oportunidades de vida e de saúde da população que determinam necessidades traduzidas socialmente em alterações do processo saúde-doença;
- | a existência de iniquidades e grupos humanos marginalizados;
- | os principais problemas, prioridades e demandas identificados da perspectiva do usuário e segundo a percepção destes em relação aos serviços;
- | o alcance dos resultados da atenção, os efeitos sobre a saúde e condições de vida do usuário;
- | a adequação dos programas de atenção às necessidades da população;
- | o valor que os usuários dão à prestação do serviço;
- | os níveis, graus e características da participação dos usuários no processo de atenção.



É em função desse processo que a qualidade tende a melhorar o trabalho para fazê-lo mais eficiente e mais satisfatório para o usuário. A qualidade resulta de uma mudança planejada do desempenho da equipe de saúde e de seus integrantes, permitindo a superação dos problemas, através de sua identificação, explicação e ação sobre os mesmos.

### 1.5 CARACTERÍSTICAS DOS SERVIÇOS DE SAÚDE

Os serviços de saúde constituem um sistema imperfeito em que as interações entre seus componentes não são harmoniosas nem coerentes e sofrem a influência de interesses e contingências próprias de um ambiente social cuja realidade é mutável e imprevisível.

Permanentemente, a vida organizacional de um serviço de saúde se desvia do desejado e, em geral, a prática da atenção médica corresponde pouco às ações administrativas previstas.

Os componentes do sistema de saúde são heterogêneos e atuam em ambientes diferenciados, com funções diversas e diferentes usuários, sob expectativas e demandas de serviços variáveis e diferentes.

Esses ambientes impõem, por sua vez, pressões diversas sobre cada serviço, gerando respostas que têm pouca harmonia com as ações de outros e que produzem fragmentações e desequilíbrios no sistema como um todo.

Gerenciar esses sistemas significa deparar-se com uma grande variedade de fatores técnicos e comportamentos humanos diversos, que levam a uma imagem muitas vezes contraditória.

Ao mesmo tempo, os serviços de saúde, como empresas produtoras de serviços, têm características próprias que geram uma multiplicidade de dificuldades de gerenciamento. Os fatores que mais contribuem para isso são destacados a seguir.

- i *A intangibilidade da produção dos serviços de saúde.* Os serviços de saúde constituem atividades dificilmente objetiváveis e que se esgotam no momento do fornecimento. O fato de o serviço não ser tangível não insta a equipe a melhorá-lo, já que é muito difícil a sua qualificação.
- i *Receios e cautelas na interação.* Conseguir o desenvolvimento e a interação sistêmica de uma instituição permite que ela fique menos vulnerável às imposições externas. Sem dúvida, o desenvolvimento

de esforços para impulsionar maior interdependência sistêmica dos serviços e departamentos pode causar temor e fazer perder a identidade e a visibilidade, ao gerar obrigações derivadas da interação. Isso pode ser visto por alguns como uma restrição à autonomia de cada setor, embora muitas vezes compensada pela eficácia e qualidade dos serviços. A construção de vínculos exige maior esforço colaborativo e a construção de valores e objetivos comuns.

- i *O trabalho fragmentado.* As unidades administrativas funcionam de forma isolada nos serviços de saúde, e a integração dos trabalhadores só se dá em determinados processos, em que estão claramente definidos os papéis de cada um dos integrantes da equipe (por exemplo, nos atos cirúrgicos). Existe uma profunda divisão de trabalho, concebida não somente como uma forma de definir funções e responsabilidades das pessoas, mas também como meio de distribuir recursos, poder, influência e possibilidades de comunicação. A divisão de trabalho produz ao mesmo tempo integração e isolamento entre os componentes da organização, impondo ou reduzindo barreiras de comunicação. A especialização no campo da saúde é também uma forma de isolamento. Requer-se um esforço gerencial para criar novos canais formais ou informais de comunicação. Essa situação exige, como estratégia de desenvolvimento de uma abordagem integral, que se olhe de fora e se possa mudar por dentro, e que se apóie o desenvolvimento de equipes de trabalho que assumam como um grupo as responsabilidades e os compromissos.
- i *Os recursos são considerados ilimitados.* A valorização da necessidade de serviços de saúde que se evidenciam em momentos críticos da vida humana (nascimento, enfermidade, morte) está consubstanciada nos valores do pessoal de saúde, para quem cada caso é percebido como único, pelo qual se pode requerer todos os recursos possíveis. Assim, os recursos para a saúde são considerados ilimitados, ignorando-se de fato seu caráter finito. Este aspecto mostra uma permanente contradição entre a perspectiva gerencial encarregada de distribuir os recursos existentes e a perspectiva do trabalhador da saúde, especialmente o médico, demandante dos recursos tecnicamente necessários. Neste contexto cultural, o valor que se dá ao conhecimento e manejo gerenciais é secundário ou inexistente. Superar esta situação implica construir coletivamente o conhecimento gerencial durante a gestão dos serviços por parte dos próprios trabalhadores, evitando a imposição dos conhecimentos.

- i *Funcionamento autônomo e competitivo das distintas unidades de produção.* As unidades de saúde precisam ter objetivos autônomos e competir por recursos provenientes de uma mesma fonte de financiamento, o que lhes permite, em alguns casos, sobreviver à custa dos outros. Essa característica dificulta o estabelecimento de vínculos cooperativos baseados em intercâmbios e na complementação de serviços. Para evitar isso, são necessários a construção de um enfoque sistêmico e um esforço de educação sobre os valores e os objetivos comuns, assim como sobre a dependência mútua no desenvolvimento dos serviços.
- i *Debilidade das estruturas formais.* As organizações de saúde são estruturas de poder que manejam recursos e geram opções econômicas e sociais para as pessoas e que têm a capacidade de estabelecer dependência e autonomia.
- i *Distribuição do poder nos serviços de saúde* para além das estruturas formais das instituições. Isto ocorre porque existem espaços e agentes com grande capacidade de decisão que se encontram muitas vezes à margem das estruturas gerenciais dos serviços. É necessário promover um amplo e consistente processo de cooperação e negociação nas equipes de trabalho, baseado no reconhecimento de interesses particulares que determinam que as ações que ajudam uns ameaçam outros e que o conflito e a cooperação estão sempre presentes. Isso conduz à necessidade de promover uma dinâmica de equipes de trabalho que inclua todos os atores relevantes, sem inibir a liderança real na hora de desenvolver o processo de transformação.
- i *Pensamento corporativo.* A especialização moderna faz com que as organizações de saúde estejam integradas por diferentes profissionais que necessitam de certa autonomia para o exercício de sua prática profissional. No entanto, quanto maior for o grau dessa especialização, maior será a divergência entre os objetivos da organização e os métodos de ação de cada profissão. Assim, as organizações se compõem não só da visão global de seus objetivos, mas também da soma das distintas concepções setoriais que tem cada profissão. Tudo isso condiciona a necessidade de uma integração sistêmica a partir de um mínimo de interesses comuns, obtidos através de processos de coordenação, participação e negociação para resolver conflitos e estabelecer bases de cooperação.

- i *Necessidade de uma coordenação flexível, que estimule e incentive a integração criativa dos trabalhadores* para buscar soluções para os problemas e ter autonomia na obtenção de resultados.
- i *Inexistência de uma visão integral do assunto.* Os serviços de saúde tendem a ser dominados e dirigidos por profissionais com alto grau de identificação com sua profissão e o exercício de sua função, mais que com os objetivos e a melhoria da eficiência da organização para a qual trabalham. Isto dificulta sua adesão e colaboração com projetos cooperativos que busquem a maior adequação da organização às necessidades e expectativas de seus usuários. Por isso, quando os profissionais de saúde assumem funções gerenciais, não deixam de exercer sua função de origem, dedicando pouco tempo à gerência e até mesmo assumindo-a com certa frustração devido à concepção burocrática que têm dela. Isso explica por que, até agora, as organizações de saúde não possuem dirigentes integralmente dedicados às tarefas de direção.
- i *Normalização do trabalho nos serviços de saúde.* Os trabalhadores da saúde desempenham papéis estabelecidos pelo costume (“sempre fiz assim, não há por que fazer diferente”), que dificultam o planejamento de mudanças. O peso da “memória histórica” tira do trabalhador sua capacidade de contribuir para definir e melhorar seu próprio trabalho e o serviço de saúde em geral. É necessário recuperar o saber do trabalhador e estimular sua participação, criatividade e responsabilidade para com a função que cumpre. E é a construção coletiva do conhecimento, a partir da investigação operativa dos processos de trabalho, que pode contribuir para identificar melhores formas de fazer as coisas, conscientizando os trabalhadores e melhorando a qualidade e a eficiência da prestação dos serviços.

Os trabalhadores da saúde são a estrutura e a organização, compondo, com o seu trabalho, os serviços.

As mudanças que se pretende impulsionar devem, portanto, realizar-se com o trabalhador que está nos serviços. Deles e com eles é que se deve planejar, iniciar e dar sustentação a essa transformação.

As características acima ilustram as dificuldades que os serviços de saúde têm para funcionar como uma organização com conceito sistêmico, capaz de desenvolver-se com eficiência. Serviços de saúde de

qualidade e com os quais a população fica satisfeita só serão construídos aplicando-se uma visão estratégica, em que a forma de trabalho surja de um processo de aprendizagem que terá um período de maturação, e onde os participantes compartilhem valores e objetivos comuns e também os benefícios da interação e da cooperação. Para isso são necessárias habilidades gerenciais que promovam essa interação, impulsionando a participação dos diversos setores, departamentos e indivíduos.

### **Atividade 1-1**

#### **TRABALHO EM GRUPO**

Discuta com sua equipe a situação atual dos serviços de saúde de sua cidade, estado, país, e como o serviço em que sua equipe está inserida está influenciado por essa situação. Utilize a lista a seguir para focalizar pontos importantes.

##### **i CONHECIMENTO SOBRE A COMUNIDADE LOCAL**

Conhece a opinião que a população tem sobre o serviço de saúde ao qual tem acesso? Qual é o prestígio que o serviço de saúde tem junto à população local? Conhece as necessidades da comunidade local? Sabe de que adoece a população? Considera que os serviços oferecidos respondem à demanda da população?

##### **i ORGANIZAÇÃO DOS SERVIÇOS**

Como a população avalia os serviços prestados com relação a: tratamento dado às pessoas que procuram os serviços; horário de funcionamento da unidade; organização; triagem e acesso à consulta dos diferentes profissionais no serviço; filas; lista de espera; marcação antecipada de consultas; demoras ou trâmites complexos antes do atendimento?

##### **i DIREITOS DO CLIENTE**

Existe uma carta de direitos e deveres do cliente? Os clientes conhecem esta carta? Existem formas pelas quais o cliente pode protestar com relação à qualidade do serviço oferecido? As queixas e reclamações são levadas em consideração nas mudanças a serem efetuadas no serviço?

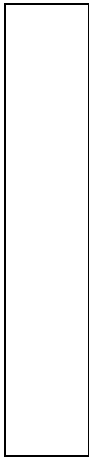
*continua*

**i COMUNICAÇÃO COM A COMUNIDADE**

São divulgadas informações com relação aos serviços prestados, onde estão situados, horários de funcionamento, como ter acesso a eles? Existem folhetos de orientação ao cliente com relação ao funcionamento dos serviços? Existe uma preocupação de fazer questionários e pesquisas de opinião junto à população, aos usuários dos serviços e aos egressos sobre a qualidade dos serviços prestados? Existem caixas de sugestões e queixas em locais de fácil acesso para a população opinar sobre os serviços?

**REFLEXÃO**

Reflita sobre esses quatro pontos e proponha ações que possam ser realizadas para a melhoria do relacionamento da clientela com os serviços de saúde.



## Parte II

## **Gestão coletiva da qualidade: a proposta**

A complexidade dos serviços de saúde justifica utilizar uma visão estratégica especial para abordar o tema da gestão da qualidade e da produção de serviços com uma proposta que envolva todos os níveis hierárquicos da organização.

Esta complexidade se deve, entre outros elementos, ao fato de este ser um serviço para pessoas oferecido por pessoas, cujo produto se esgota no momento em que é fornecido. Consiste em manter e recuperar algo muito complexo, inter-relacionado e dependente, como é a saúde da população.

Por outro lado, os serviços são constituídos por múltiplas unidades que não se relacionam de forma harmônica, que se justapõem e cujos integrantes não constituem verdadeiras equipes. Têm autonomia e poder independente das estruturas formais, sem consciência de que são partes de um todo e esquecendo-se da visão integral de oferecer saúde.

A fragmentação do trabalho, tanto conceitual quanto técnico e social, se soma em muitos casos a uma direção fraca, que frequentemente não está preparada para assumir uma organização tão complexa, e cuja função é desvalorizada e vista como distante pelos níveis operativos.

Nessa situação, em que o poder e a autoridade da direção estão muito diminuídos, é preciso buscar estratégias e abordagens diferentes, mais integrais, que levem em conta as estruturas informais, que transformem esses pontos fracos em pontos fortes e que mudem a or-



ganização por dentro, mas avaliando-a por fora, da perspectiva do usuário.

O trabalho em saúde é complexo, cada situação é única e excepcional (não há doença, e sim doentes). Por outro lado, a repetição e a rigidez das tarefas levam à alienação do trabalhador, que não se dá conta da importância de sua tarefa para conseguir equidade e qualidade na prestação dos serviços, com eficácia e eficiência para a satisfação do usuário.

A proposta de gestão coletiva da qualidade pretende mudar esta situação, recuperar o saber do trabalhador, comprometê-lo com a aceitação da responsabilidade pelo serviço e estimular sua capacidade de análise dos problemas e uso de criatividade nas soluções.

Será o próprio trabalhador, em equipe, que fará a análise do seu processo de trabalho, de forma participativa e concentrada, motivando-se, analisando, atribuindo prioridade aos problemas e respondendo em conjunto com criatividade e responsabilidade.

Este processo requer o convencimento, o apoio e o comprometimento da direção, para dar espaço e tempo para que os trabalhadores possam aprender a trabalhar de forma diferente.

Não é o caso de desconhecer as estruturas formais, mas de reforçá-las e complementá-las com a participação ativa do trabalhador.

O método propõe que os diferentes grupos integrem uma organização que evolua para a formação de equipes de trabalho. Cada equipe definirá a missão de seu trabalho em consonância com a missão organizacional e orientará suas atividades em função da satisfação do usuário.

Trata-se de estabelecer um processo de gestão participativa da qualidade dos serviços que seja:

- i *informativo* — procurando proporcionar a todos os integrantes da equipe de saúde o acesso à informação;
- i *reflexivo* — compartilhando conhecimentos, analisando problemas e buscando respostas concretas a partir de metas e ações planejadas;
- i *interativo* — ampliando o diálogo, o debate, a troca de informações entre os membros das equipes de saúde e os chefes dos diferentes serviços da organização;

- i *sensível* — buscando compreender as necessidades e aspirações dos usuários através das distintas formas de expressão de sua satisfação com a qualidade do serviço;
- i *aplicável* — estabelecendo processos que facilitem aos integrantes da equipe assumir responsabilidades e respaldem seu trabalho por meio da realização de tarefas de sua escolha.

Assim, pretende-se contribuir para o entendimento das tarefas diárias de forma diferente, permitindo analisá-las, questioná-las em função do propósito fundamental da organização e avaliá-las de acordo com as necessidades e desejos dos usuários, buscando um compromisso pessoal e coletivo para melhorá-las. Não se pode esquecer que os integrantes das equipes são sujeitos ativos, que devem assumir responsabilidades e que buscam em seu trabalho satisfação e auto-realização, com liberdade de ação.

A metodologia consiste em identificar grupos de trabalho que interagem em um determinado serviço para, através de um processo educativo de grupo, evoluir para a constituição de uma equipe de profissionais de saúde que se sensibilizem em relação ao usuário do serviço, colocando-o como foco de sua atenção. Este processo contribuirá para o reconhecimento da interdependência das diferentes equipes de saúde e da necessidade de trabalharem para um mesmo fim.

O processo de trabalho deve ser o eixo da análise e objeto de transformação, entendendo-se a qualidade como um projeto de toda a organização.

Através do processo de trabalho de grupo, da análise, atribuição de prioridade e avaliação dos problemas, serão propostas ações claras, com metas e atividades a serem realizadas e avaliadas. Esta forma de trabalho dá mais força e poder à equipe e favorece o compromisso individual e coletivo.

Em suma, o grande desafio político, técnico e administrativo é a realização de processos estratégicos com o objetivo de melhorar a qualidade do trabalho, levando em conta as particularidades dos serviços de saúde e apoiando-se na análise de desempenho da equipe, promovendo processos integrais de educação permanente.

## Reflexão e diálogo estratégicos

### 3.1 INTRODUÇÃO

As atuais mudanças no setor saúde são bastante pequenas se comparadas com as que virão em futuro próximo. A potencialidade para inovações se expande de forma fantástica: avanços tecnológicos, maior acesso a informações e investimentos diretos na produção de novidades. Com mais consciência sobre seus direitos e maior acesso a informações, os usuários dos serviços demandam mais qualidade.

A constatação diária do inesperado, das rupturas e dos estragos nos planos e previsões revela a incapacidade humana de conhecer o futuro e a fragilidade dos mais sofisticados instrumentos de previsão. Na verdade, o mundo sempre foi incerto, imprevisível e, talvez, não menos surpreendente. Mesmo em épocas mais remotas, nas quais hoje se presume a tranquilidade como rotina, as pessoas não ignoravam menos o futuro, e conviviam intensamente com incertezas. A própria história da humanidade é o relato da incerteza e das adaptações constantes a um ambiente físico e social de hostilidades e imprevisibilidades.

O que distingue a época atual das demais é a chegada rápida do futuro. Hoje, a realidade distancia-se velozmente dos sonhos e planos: o presente se evapora, qualquer passado está distante, e o futuro chega numa velocidade desconhecida. As bases mais sólidas são frágeis, as conquistas mais árduas são delicadas e pouco resistentes.

Antigamente, na área de gestão, distinguiam-se mais facilmente as fases de estabilidade e turbulência. Hoje, a ignorância sobre o que há de vir e a velocidade das transformações fazem das mudanças constantes os marcos fundamentais da sobrevivência. Se o contexto se altera bruscamente, mesmo os caminhos mais pensados e refletidos devem-se alterar.

A formulação estratégica contemporânea baseia-se cada vez menos em projeções do passado e tendências do presente e cada vez mais em “dados” do futuro — expressão paradoxal para dar realidade, no presente, a imaginações e intenções sobre o porvir.

Toda intervenção na realidade é uma descoberta e, portanto, um aprendizado contínuo sobre erros de previsão quanto a mutações e à evolução dos acontecimentos. Assim, se a estratégia se constrói progressivamente durante o caminho, é preciso uma reflexão inicial para se conhecer um mínimo sobre investimento e risco. Não há nada de errado em planejar estrategicamente, mas sim em ficar escravo dos planos.

A reflexão estratégica segundo procedimentos lógicos constitui apenas uma parte da decisão estratégica. Facilita o pensamento abstrato e global sobre a realidade por parte daqueles que são diariamente pressionados a ter uma visão restrita do trabalho. Para a maioria das pessoas, o cotidiano administrativo tende a ser pouco voltado para o futuro e quase nada proativo: na sua prática diária, elas detectam problemas e reagem de maneira adaptativa e intuitiva, baseando-se em referências diversas produzidas pela sua própria experiência. Apesar de rupturas bruscas não ocorrerem com frequência, há um processo cotidiano e incremental de mudanças afetando objetivos e metas já programados e repercutindo pelas diversas unidades.

A existência de problemas leva as pessoas a pensarem em alternativas e a ensaiarem mentalmente os caminhos que julgam adequados, aprimorando uma maneira particular de ver a organização.

No entanto, os funcionários se diferenciam por serem mais ou menos empreendedores que outros. Alguns não só agem segundo essa visão particular, mas tentam levá-la para todos os seus colegas, procurando coletivizar a sua idéia, através da busca de apoio e da agregação de pessoas.

Como as pressões de curto prazo conspiram contra o pensamento de longo prazo e como a complexidade organizacional muda as

visões compartilhadas e fere a coerência dos planos, há a necessidade periódica de reativar reflexões e consensos sobre o futuro próximo.

Reflexão estratégica significa investir algum tempo em conhecer melhor o caminho e o futuro: é um processo de liberar o potencial criativo e de concretização existente dentro da equipe e do serviço. Pensar coletivamente a razão de ser e os objetivos de longo prazo torna o cotidiano mais eficiente e promissor.

Assim, criar um momento exclusivo de reflexão, sem as interrupções e as pressões do dia-a-dia, é uma forma de concentrar a mente no grande escopo e no longo prazo: facilita a produção de idéias e o uso mais eficaz da capacidade de observação, análise e interação das equipes. Por envolver uma negociação entre a diversidade de visões, o processo de pensar estrategicamente resulta na construção de uma vontade ou intenção comum.

Na prática, a reflexão estratégica segue uma metodologia predeterminedada. No entanto, sua aplicação é uma experiência única por causa da singularidade de cada serviço ou equipe.

Planejar sistematicamente é uma forma de ensinar interdependências, antecedentes e efeitos colaterais das ações da equipe. Provoca confrontações de idéias, argumentos e justificativas, por que determinadas coisas são feitas e outras não.

Pensar estrategicamente é voltar-se para o futuro, produzir análises inusitadas sobre o presente e conscientizar-se sobre fatores críticos. A reflexão estratégica pressupõe a consulta, a participação: constrói-se na razão, na experiência, na convicção; fundamenta-se em valores e dados que deixam claros os motivos da ação.

A atitude estratégica em relação ao futuro é menos passiva, reativa ou antecipatória e mais intencional: significa menos aceitar, prever ou adaptar e mais moldar o futuro.

### **3.2 MOMENTO DE REFLEXÃO: CONSTRUINDO O SENTIDO ESTRATÉGICO**

Como unidades de trabalho, as equipes são tanto entidades autônomas e independentes quanto parte de uma rede de relações complexas em constante alteração. As equipes de saúde se inserem em um sistema produtor de serviços e valor a usuários com necessidades e desejos em constante alteração. Todo esse sistema está em movimenta-

ção, com cada uma das partes alterando seus produtos, seus serviços, e as pessoas alterando suas necessidades e demandas, o que exige dos serviços e equipes reformulações estratégicas.

*Diálogo estratégico* é uma forma planejada de compartilhar expectativas, intenções e análises sobre a razão de ser de uma equipe de saúde e sua forma de inserção em determinada organização ou comunidade.

Por se desenvolver de forma participativa com os membros da equipe, o diálogo estratégico é uma tarefa tanto humanista quanto técnica. A reflexão estratégica aprimora a compreensão dos membros da equipe sobre o mundo à sua volta, bem como o significado que cada colega atribui aos eventos que percebe. Processualmente, o diálogo estratégico provoca o pensamento sistêmico e envolve as pessoas em uma interação significativa sobre os valores e o futuro.

A reflexão estratégica é uma atividade constante, e não episódica, ocasional ou cíclica. O objetivo imediato do exercício estratégico é:

- | selecionar a melhor maneira de responder às demandas e necessidades da comunidade e esclarecer por que se faz uma opção entre outras;
- | criar uma forma clara, compartilhada e eficiente de se analisar a maneira pela qual a equipe se insere e deveria se inserir em um contexto ou serviço; e
- | construir referências valorativas, consensos, compromissos de ação e novos canais de comunicação para a ação coletiva.

Membros de uma equipe que se reúnem com um propósito definido por uma tarde ou um dia podem produzir novidades; mas essas mesmas pessoas, em interações administrativas cotidianas, podem ficar meses sem gerar outra coisa a não ser conflito. O diálogo ou reflexão estratégica significam:

- | criar um momento exclusivo de reflexão, sem as interrupções e pressões diárias para restrição e conformidade;
- | concentrar a mente no grande escopo e no longo prazo;

- i liberar a criatividade e o potencial das pessoas para novas idéias;
- i incentivar a liderança e os participantes do processo a pensar além do usual e a abrir caminho para novas ações;
- i favorecer a perspectiva antecipatória, antevendo soluções e reduzindo a reação a problemas, como forma básica de gerência;
- i ampliar as interações humanas com novas formas de comunicação e interdependência dos membros da equipe;
- i introduzir instrumentos inusitados de análise e previsão de novas formas de definir prioridades e de concentrar recursos;
- i aprender sobre demandas, apoios e capacidade de resposta da equipe;
- i instituir na gerência o sentido de globalidade e interdependência das diversas atividades da equipe;
- i desenvolver a perspectiva de futuro com novas visões, cenários e alternativas;
- i praticar o exame e a coletivização de idéias individuais.

Na maioria das vezes, a atração pelo pensar e planejar estrategicamente baseia-se na expectativa falsa de que se irá implantar uma forma racional, lógica, de controlar as ambigüidades e contradições do mundo.

Planejamento é uma forma de aprendizado. É através do exercício de planejamento que se aprende sobre demandas e necessidades dos usuários e sobre a capacidade de resposta da equipe. Mesmo quando não-implementados, os planos são úteis para revelar as expectativas e referências valorativas centrais de um grupo de trabalho. A realidade contemporânea conspira contra qualquer plano rigidamente lógico e racional, e, portanto, as pessoas precisam de referências para acompanhar as mudanças contextuais e a evolução de sua própria equipe. Por exemplo, planos se desatualizam porque:

- i eventos ultrapassam metas, pois o imprevisível está totalmente inserido em qualquer plano;
- i pressões de curto prazo desviam a atenção de qualquer meta;

- i êxitos presentes tornam-se quase um incentivo ao *status quo* por ofuscarem novas necessidades, tecnologias e possibilidades.

Por outro lado, a falta de comunicação, de participação e, sobretudo, de integração estratégica gera incompreensão das lideranças sobre as reais condições de trabalho das equipes. Os dirigentes tendem a pensar que os membros das equipes não se empenham devidamente no trabalho e reagem aos pretensos descompromissos com mais interferências e controles.

Os problemas estão inseridos no cotidiano da gerência. Fazem as pessoas tornarem-se críticas da realidade, frustrarem-se diante da impossibilidade das soluções que julgam necessárias, mas também provocam a busca de alternativas para realizarem suas tarefas.

Todo processo de pensar estrategicamente requer análise, consciência das contradições, perspectivas diversas e, preferentemente, debate para um aprendizado coletivo. Assim, não se apresse em definir rapidamente visão, missão e estratégias; não se fixe excessivamente em análises. Aceite analisar problemas e enfrentar controvérsias. Após as primeiras convicções, defina hipóteses de trabalho e deixe-se permeável a revisões constantes. Lembre-se: pensamento estratégico se baseia menos na análise do passado e mais no futuro.

A perspectiva estratégica presume as equipes alcançando novos resultados e impacto na sua área de ação como fruto da própria capacidade de inovação e adaptação constantes. Assim, a visão estratégica deve estar, o máximo possível, incorporada às decisões e atividades cotidianas da equipe. O trabalho na saúde já tende a ser excessivamente fragmentado, o que exige uma atividade mais intensa de coordenação e integração. O diálogo estratégico é uma forma privilegiada de reconstruir integração no trabalho a partir do conhecimento externo sobre demandas e necessidades da população.

O *produto do diálogo estratégico* deve ser claro e fornecer um novo sentido de direção, uma nova forma de relacionar ou mesmo uma nova competência ou um novo vigor no compromisso institucional pela missão e visão. O diálogo estratégico não deve ser jamais o simples somatório ou a consolidação de opiniões isoladas e metas de pequeno grupo. Deve, sim, resultar em um plano consensual sobre prioridades coletivas e obrigações e compromissos.



### **Atividade 3-1**

#### **TRABALHO EM GRUPO**

Procure refletir com sua equipe se existe uma base positiva para o início de um trabalho de mudança da equipe. Verifique o comprometimento e o empenho dos membros da equipe. Existe entre desejo de debater e compartilhar idéias e expectativas? Existe apoio superior dos chefes e dirigentes para se engajar no processo? Existe desejo de contribuir para a melhoria do desempenho do grupo? Existe possibilidade de rever opções sem reativar ou provocar ressentimentos entre pessoas?

### **3.3 O CONTEXTO DA DECISÃO ESTRATÉGICA: CONSTRUINDO CONSENSO PARA A AÇÃO COLETIVA**

A decisão e a ação estratégicas resultam de um processo social, técnico e político, ao mesmo tempo racional e ilógico e, portanto, parcialmente controlável. Nenhum dirigente, funcionário ou analista é capaz de dominar todas as informações necessárias a uma decisão, sobretudo em serviços de grande complexidade como os de saúde.

Embora a maior parte do processo de pensar e planejar estrategicamente se fundamente em uma lógica racional de decisão e ação, as pessoas não agem de forma totalmente racional. Os membros de uma equipe têm intenções racionais e procuram construir lógica no seu comportamento, mas o que é racional para um não o é para outro. A maioria das pessoas constrói um sentido íntimo de coerência e lógica e, quando não se vêem racionais, tentam explicar seus próprios comportamentos.

As pessoas são diferentes: pensam e agem segundo suas concepções e experiências de vida e de trabalho. O ambiente de trabalho é o local onde as diferenças individuais se acentuam, não só por causa das diferenças de habilidades, talentos e conhecimento, mas, principalmente, porque a desigualdade na distribuição das tarefas e dos recursos favorece ou prejudica as possibilidades individuais.

O processo coletivo de reflexão estratégica baseia-se na importância da diversidade para a geração de idéias. A equipe é o espaço em que algumas diferenças devem ser reduzidas para que se alcance maior harmonia nas decisões e ações. Por isso, todo processo de coleti-

vizar idéias em uma equipe de trabalho envolve a necessidade do aprendizado mútuo, além da compreensão para acordos e consenso. A equipe renova a importância da interação pessoal e do trabalho em grupo para se obter:

- i mais informações e criatividade nas análises;
- i maior comprometimento das pessoas encarregadas da coleta, análise e implementação das decisões;
- i oportunidades mais amplas de aprendizado sobre os problemas e as alternativas de solução;
- i multifuncionalidade, ou seja, maior número de funcionários aprendendo sobre as funções de outros.

Vale lembrar que as equipes estão em um contexto de serviço ou comunidade que se modifica todos os dias. As mudanças afetam a forma de agir e de pensar das pessoas. Assim, todas as ações e consenso da equipe são provisórios; tudo é modificável e vulnerável ao dinamismo organizacional. A reflexão estratégica se reinicia a cada momento.

Em todas as etapas de uma decisão ocorrem julgamentos sobre meios e fins, ou seja, o melhor e o pior, o certo e o errado, o bem e o mal. Consciência e aspirações individuais sobre ética e moral estão presentes nas análises, com a mesma força das opções sobre eficiência e qualidade. Neste sentido, não se deve adiar para os últimos estágios da decisão os julgamentos e o esclarecimento de valores. Postergar discussões sobre valores, além da falsa presunção de neutralidade, conduz a conflitos, oposições e ações destrutivas no processo de mudança. Conscientizando-se das opções valorativas de cada etapa, pode-se mais facilmente construir acordos, buscar o consenso e levar em conta as expectativas das pessoas envolvidas.

### **3.4 PROCESSO DE TRABALHO**

Analisar o processo de trabalho significa procurar compreender a equipe em ação. Processo de trabalho refere-se a qualquer método, técnica ou procedimento que usualmente serve de meio a um fim útil. Normalmente, o processo se compõe de um grande número de

eventos e atividades, ou seja, ações ou movimentos que requerem uma energia física ou mental, como ação de uma equipe especializada (de radiologia, por exemplo), supervisão, treinamento ou coordenação.

Analisar o processo é ver o trabalho em ação, compreender o valor e o significado das atividades que o compõem. Administrativamente, significa considerar elementos como: chefia e liderança, inter-relacionamentos pessoais, demandas e respostas, conhecimentos e tecnologia, clientela, missão, valores, visão e sistema de contribuição e retribuição. Além desses fatores, compreender o trabalho de uma equipe é revelar como as características singularizam uma equipe perante outras.

A razão de ser, a forma de agir e o valor das atividades de uma equipe de trabalho representam a consequência de diversos fatores. Nas equipes modernas, as tarefas mais intangíveis e não-rotineiras têm ocupado maior espaço, alterando intensamente as concepções tradicionais sobre grupos e equipes de trabalho.

A tecnologia contemporânea tende a individualizar o trabalho, reduzir o esforço físico e exigir conhecimento e educação mais elevados. O ambiente do trabalho, antes mais intensivo em mão-de-obra menos qualificada, possui hoje maior proporção de pessoas tecnicamente qualificadas. A informática e a robótica, como todas as tecnologias modernas de produção, de prestação de serviços de saúde e de gestão, mudaram o ambiente de trabalho, não só em relação ao esforço físico, mas também nas interações pessoais. Hoje, o trabalho é ainda mais individualizado que interdependente. Ao exigir mais conhecimentos e habilidades, as organizações e suas equipes contam com pessoas mais capazes e propensas a juízos sobre eficiência e alternativas de ação: são menos apáticas e submissas, assim como defensores mais conscientes ou críticos mais contestadores. Pelo individualismo, podem se tornar também mais alienados em relação aos colegas e ao próprio serviço.

Por outro lado, o mundo contemporâneo alia ao individualismo o valor da competição. Para o trabalho de equipe, há sempre a contradição cultural, inerente à contemporaneidade, de se cultivar o individualismo e de se incentivar a competição e, ao mesmo tempo, proclamar a necessidade da cooperação como forma de eficiência e harmonia. Hoje, a maior dificuldade na equipe é conciliar a liberdade e iniciativa de seus membros com harmonia e valores compartilhados.

Este manual procura ressaltar a construção do coletivo da equipe e, ao mesmo tempo, reconhecer as diferenças individuais. Cooperação não significa eliminar iniciativas ou individualidades, mas colocar os recursos, já distribuídos desigualmente entre as pessoas, a serviço do bem comum.

### Atividade 3-2

#### TRABALHO INDIVIDUAL

Procure analisar o processo de trabalho de sua equipe considerando as dimensões a seguir. Justifique sua resposta.

Variável	Sim	Não	Justificativa
Há sentido de responsabilidade coletiva pelo desempenho (vitória ou derrota)?			
Há estímulo para buscar suas próprias soluções?			
A equipe tem autonomia para definir os métodos de trabalho?			
Há participação no processo de decisão como algo natural e necessário?			
Há recompensas do grupo de acordo com sua produção?			
Há reforço mútuo e constante como forma de união e motivação?			
Há incentivo para buscar treinamento e melhorar o conjunto de habilidades do grupo?			
Há comunicação franca e autêntica, com livre discussão de idéias?			
Há gestão de conflitos sem tentativas de repressão ou desconhecimento do problema?			
Há comprometimento com a missão e os objetivos da equipe?			

#### TRABALHO EM GRUPO

Procure comparar as respostas individuais, discutindo as justificativas de cada membro do grupo. Faça um quadro que mostre como está a equipe neste momento com relação às variáveis analisadas.

As pessoas necessitam compreender ou ter as informações sobre as atividades que desempenham. Muitas têm projetos de vida mais ou menos delineados e se interessam por saber se determinada atividade ajuda ou impede a satisfação de suas expectativas. Compreender exige informações mais amplas, inclusive sobre a utilidade e validade dos próprios talentos e habilidades. Assim, para analisar o trabalho de equipe, se considerarão sempre a organização como um todo, as tarefas e os talentos individuais, e o grupo de referência no qual se constitui a equipe. Presume-se que, ao se conhecer melhor os próprios talentos, habilidades e papel a desempenhar, aprende-se a cooperar melhor com os outros.

### **3.5 FLEXIBILIDADE ESTRUTURAL**

No mundo contemporâneo, as novas condições sociais, econômicas e políticas têm modificado a organização do trabalho e da produção. As formas rígidas de especializar o trabalho e de distribuir o poder e a autoridade cederam lugar a formas mais flexíveis, fundamentadas em torno de temas às vezes ambíguos e fluidos, como informação, decisão e criatividade. Por isso mesmo, retratam mais fielmente a verdadeira necessidade da moderna organização do trabalho.

A flexibilidade se impõe pelas constatações crescentes de que a rigidez estrutural, baseada em modelos de ordem, uniformidade e padronização de comportamentos, não mais se coaduna com as necessidades contemporâneas. Torna-se necessário reverter as práticas organizacionais para conquistar novas idéias de flexibilidade, mais ajustáveis às ambigüidades e contradições atuais.

As concepções rígidas da estrutura fundamentavam-se na crença de ser possível, através da especialização do trabalho, da hierarquia e da distribuição de autoridade, determinar comportamentos humanos uniformes e previsíveis. Assim, funções administrativas poderiam ser executadas de maneira similar, independentemente das pessoas que viessem a ser designadas para o seu desempenho. Os limites da estrutura funcional rígida são inúmeros, e a prática administrativa cotidiana revela dificuldades, sobretudo pela impossibilidade de variação, com a quebra constante das hierarquias e canais formais de comunicação favorecendo conflitos e ineficiências internas.

Modelos de flexibilidade demonstram-se mais eficazes por serem facilmente modificáveis e adaptáveis às mudanças rápidas que caracterizam a sociedade moderna. Esses modelos vêem a estrutura como um mero instrumento de ação organizacional, dinâmica e dependente das variações produzidas tanto pelo sistema social, técnico e interno, quanto pelas provocações externas à organização; aceitam maior interdependência e compartilhamento na autoridade, e, pela ambigüidade organizacional, permitem aos líderes atitudes com mais amplitude de ação; além disso, normalmente são baseados em equipes segundo tarefas específicas.

Na perspectiva prática, a busca da flexibilidade constitui um processo de tornar relativas as dimensões administrativas rígidas. Reverte-se a visão clássica da pré-modelagem organizacional para se adquirir a consciência de que a estrutura organizacional é, na verdade, uma opção arbitrária, que se faz em função de circunstâncias específicas e através de uma visão dinâmica e interativa entre o serviço e seu ambiente.

A estrutura deve ser entendida como uma simples opção que se torna realidade durante algum tempo e faz os indivíduos associarem a ela valores e significados, em sua busca de estabilidade nos relacionamentos humanos. Mudar uma estrutura, apesar de ser uma aparente alteração no sistema de autoridade e responsabilidade, significa mudar um conjunto de relacionamentos e comprometimentos baseados em uma opção estrutural anterior.

Pretende-se que a forma flexível seja mais simples e ágil, em contraste com a complexidade e a inércia das estruturas tradicionais, e tenha características como:

- i *definição* mais clara e operacional de objetivos;
- i *fronteiras* ambíguas e menos nítidas de autoridade e hierarquia, para melhor enfrentar as variações ambientais;
- i *maior descentralização*, com unidades autônomas e independentes, mas com interdependência garantida por um mínimo de valores compartilhados e por um sistema de comunicação intensiva;

- i *sistemas de informação* mais diretos e acessíveis, para se aprimorar as comunicações internas;
- i *base na equipe*, com menos hierarquia, responsabilidade compartilhada e equilíbrio de poder dinâmico;
- i *redução da formalização ou padronização estrutural*, salvo o mínimo possível para evitar a desintegração total;
- i *maior autonomia das pessoas* para desenvolver métodos próprios de trabalho e ajustes em suas tarefas.

O serviço se torna um conjunto de pequenas equipes, administradas com o máximo de interdependência. A conexão entre as equipes se dá por um intenso sistema de comunicação, em que todas as informações são distribuídas igualmente por todas as equipes e cada uma das partes tem a visão do todo e sabe bem o que se passa nas outras partes.

A gerência e a liderança também se tornam mais ágeis, flexíveis e orientadas para posturas mais desafiantes. As principais implicações da flexibilidade organizacional para as funções de liderança podem ser assim sintetizadas, sob a forma de recomendação aos dirigentes:

- i ver a instabilidade como promissora e a estabilidade como ameaça;
- i agir com pioneirismo e tranquilidade na inovação;
- i recompensar as pessoas por correrem riscos;
- i acolher a mudança espontânea e a mudança programada;
- i valorizar a autonomia pessoal, e não o controle;
- i ver o inusitado como fonte de aprendizagem;
- i aceitar a variedade como forma de buscar inovação.

### Atividade 3-3

#### TRABALHO INDIVIDUAL

Analise o grau de flexibilidade administrativa do seu trabalho de acordo com o roteiro a seguir.

- i Os objetivos são: claros, imprecisos, ambíguos?
- i As tarefas são: amplas, rígidas, facilitam o uso eficiente das habilidades individuais, seguem um manual de normas, seguem uma tradição do serviço?
- i Os funcionários têm independência da autoridade superior para agir? Muita ou pouca?
- i A tomada de decisão é centralizada ou descentralizada?

#### TRABALHO EM GRUPO

Compare as respostas dos membros do grupo e faça um quadro da percepção do grupo quanto ao grau de flexibilização administrativa do serviço de saúde. Discuta com sua equipe um modo de contribuir para flexibilizar o processo de trabalho.

### Atividade 3-4

#### TRABALHO INDIVIDUAL

Liste as atividades que fazem parte dos processos principais dos trabalhos de sua equipe. Liste os aspectos que agregam valor ao trabalho da equipe. Que métodos inovadores poderiam ser propostos para melhorar a qualidade e a criatividade do processo de trabalho?

#### TRABALHO EM GRUPO

Compare os trabalhos individuais e selecione:

- i as atividades que fazem diferença;
- i as atividades que agregam valor ao processo;
- i propostas de métodos criativos e inovadores.

Discuta como esses métodos poderiam ser implantados.



## Missão

### 4.1 INTRODUÇÃO

Missão é uma dedução do *espaço* ou área de atuação do serviço no qual se insere a equipe. Apesar de atuarem no mesmo ramo, os serviços de saúde têm vocações distintas. O mesmo espaço possibilita várias missões segundo condições operacionais, variações nos serviços e adaptações locais.

A missão refere-se ao propósito final que justifica a equipe. A missão informa a maneira pela qual a equipe se estabelece perante seus usuários, define a atividade atual (ou aquela para a qual a equipe foi designada) e como desempenhá-la.

Por ser ampla, a missão alcança grande generalidade, mas deve fornecer um sentido de direção e ação bastante nítido. Não se trata somente de uma proposta atraente, mas de uma referência a ser internalizada por todos os funcionários e a ser conhecida pelos usuários, provedores e público externo.

Portanto, a missão indica o tipo de serviço ao usuário e que conhecimento será utilizado. Fornece um caráter singular à equipe e ajuda a:

- i esclarecer os usuários e o público sobre o que esperar da equipe;
- i fazer os funcionários internalizarem o sentido comum de direção e compromisso;

- | referenciar as decisões e ações;
- | estabelecer a amplitude de ação da equipe;
- | definir um caráter coletivo e uma identidade própria (juntamente com valores).

Missão bem-definida é um instrumento valioso para conduzir a equipe a um processo de pensar estrategicamente, abstraindo-se um pouco das pressões de curto prazo e de menor escopo, além de introduzir novas perspectivas e incentivar o uso de novas modalidades de ação e de novos instrumentos gerenciais.

## 4.2 DEFINIÇÃO DA MISSÃO

Como metodologia, definir missão e valores significa simplesmente adotar uma referência para direcionar análises e cenários posteriores. Ao analisar e definir a missão, os participantes do processo compreendem as possibilidades da equipe e a dependência da comunidade do tipo de serviço a ser prestado. A definição da missão compreende várias etapas, como especificado a seguir.

### 4.2.1 ANÁLISE E REVISÃO DAS DEFINIÇÕES E PERCEPÇÕES CORRENTES SOBRE A NATUREZA E O FUTURO DA EQUIPE

- | *Presente* — os propósitos atuais permanecem válidos?
- | *Futuro* — não alterar os propósitos garante eficácia ou continuidade em futuro próximo?
- | *Relevância* — existem novos valores ou tecnologias que alteram a relevância atual da equipe?

### 4.2.2 OPÇÃO E DEFINIÇÃO

A missão deve ser definida de modo a indicar um propósito claro de ação: ela não deve ser de uma amplitude exagerada nem muito restrita. A missão pode incluir os seguintes componentes:

- i área ou atividade a desempenhar;
- i usuários a serem atendidos;
- i domínio tecnológico;
- i locais da ação;
- i compromissos valorativos;
- i desejo de imagem pública;

#### 4.2.3 REDAÇÃO E COMUNICAÇÃO AOS PÚBLICOS EXTERNO E INTERNO

Para sua melhor compreensão e divulgação, a missão deve ser escrita de forma clara, sucinta e facilmente comunicável, ou como uma simples declaração de propósitos. Assim, devem-se evitar palavras técnicas de uso restrito e dúbias perante um público maior: é preciso ser sintético e não-repetitivo. Na definição da missão, devem-se notar três aspectos:

- i *mandato na área de ação* — deixar clara, perante as comunidades interna e externa, a ação pretendida (de preferência, usar o verbo no infinitivo para a ação a ser executada);
- i *mecanismo* — explicitar a forma de agir para indicar que tipos de produtos ou serviços poderão ser oferecidos (incluir expressões esclarecedoras dos meios, tais como “através de”, “por meio de” ou “com ações de”);
- i *finalidade última* — se desejável, explicitar a contribuição socioeconômica da equipe (incluir expressões de finalidade, como “satisfação dos usuários”, “qualidade de vida” ou “desenvolvimento regional”).

### 4.3 VALOR E MISSÃO

Valor é um bem social desejável. Os valores de uma equipe são um conjunto de crenças essenciais ou de princípios morais que devem reger todos os comportamentos administrativos e que a equipe pretende incorporados à sua cultura.

Como valores gerenciais típicos, eficiência, eficácia e efetividade estão implícitas em todas as ações administrativas. No entanto, incorporam-se à missão outros valores, acima e anteriores àqueles. Por exemplo, participação, descentralização ou foco no usuário podem ser tratados como valores e não necessariamente como meios administrativos. No primeiro caso, devem ser parte de todas as ações da equipe, independentemente de considerações sobre eficiência. Como valores, ética, qualidade de vida e consciência ecológica são menos questionáveis por dimensões de eficiência ou eficácia.

Transformados em políticas e filosofias, os valores são guias genéricos para a decisão e ação. Inspiram a maneira pela qual a equipe deve se comportar para atingir seus objetivos. Os valores podem se referir a:

- i produtos e serviços, tais como qualidade ou formas de atendimento;
- i processos internos, tais como qualidade da vida funcional ou ética administrativa;
- i efeitos colaterais da ação, como consciência ecológica ou preservação do meio ambiente.

## Grupos e equipes

### 5.1 INTRODUÇÃO

As equipes são formas mais aprimoradas dos grupos de trabalho. Possuem todas as vantagens dos grupos, além de criarem um espírito único para o trabalho coletivo. Um *grupo formal* significa a interação semiprogramada entre duas ou mais pessoas para atingir objetivos que normalmente não se alcançariam isoladamente. A designação das tarefas e as interações programadas são a parte formal do grupo, e as interações não-programadas são as informais, em que se formam alianças, apatias e rejeições. Em comparação com a individualização do trabalho, os grupos possuem as seguintes vantagens:

- i *segurança* — mais apoio e menos ameaça ou falta de proteção;
- i *sentido de pertencimento, de afiliação* — interligação social; reduz o sentimento de isolamento e de abandono;
- i *poder* — maior capacidade de enfrentar adversidades e consciência sobre união de vontades e interesses;
- i *possibilidade de concretizar* — maior possibilidade de atingir resultados pela força coletiva.

No *grupo*, as pessoas interagem para compartilhar informações e tomar decisões, desempenhando melhor suas tarefas individuais. É uma simples soma das partes. A responsabilidade permanece individual,

e as habilidades individuais são variadas e se juntam quase ao acaso. Na *equipe*, as pessoas geram um espírito comum e positivo através de esforços coordenados. Procuram um desempenho coletivo, e o resultado é maior que a soma das partes individuais. A responsabilidade é tanto individual quanto coletiva, e as habilidades são vistas como complementares. A existência de uma verdadeira equipe se nota pela integração gerencial de habilidades e talentos individuais em uma habilidade coletiva para produzir serviços de maneira mais eficiente e efetiva.

As *equipes de trabalho* se formam por competências, tendo como ponto de união determinado objetivo ou função: são pessoas que, tendo em vista razões intrínsecas às tarefas ou motivos de organização do trabalho, devem atuar em conjunto. Estruturalmente, as equipes se justificam pela sua flexibilidade: definições rígidas de funções contradizem a autonomia necessária para respostas imediatas.

No sentido funcional, facilitam para pessoas de diferentes áreas trocar informações, desenvolver novas idéias e resolver problemas. Normalmente, as equipes são fruto de intenções gerenciais. A própria idéia da equipe precede a de seus membros: estes são designados após exame de suas competências e habilidades. Da equipe se esperam o desempenho de funções impossíveis para indivíduos isolados e uma eficiência superior à obtida na execução individualizada.

A existência e a ação de uma equipe independem das intenções particulares de qualquer de seus membros. Mas o fato de pertencer a uma equipe não reduz os desejos e as intenções individuais em relação ao trabalho e à carreira ou profissão. Expectativas e conflitos existentes em qualquer organização estão presentes também nas equipes, bem como a espontaneidade individual, os acidentes de percurso e, portanto, a imprevisibilidade.

Por exemplo, equipes de saúde em áreas altamente especializadas requerem habilidades superiores na arte de juntar as pessoas. Especialistas conscientes de seus talentos tendem ao individualismo e a ressaltar suas próprias habilidades, reduzindo as possibilidades de articulação com os colegas e impedindo construções sistemáticas do cooperativo. Nesses casos, além do reconhecimento individual, é necessário motivar esses profissionais para o progresso coletivo e a ação em equipe.

Equipes de saúde são todos os grupos assim formados, seja para atividade comunitária — normalmente grupos de ação preventiva —,

seja para uma ação mais interna nos serviços de saúde (como em ministérios, hospitais, centros e postos), inclusive equipes de apoio logístico e de direção.

Usualmente, a designação de tarefas a uma equipe de saúde precede o conhecimento sobre as características das pessoas. Impõe-se uma forma de agir de maneira genérica. Quando se tornam membros da equipe, as pessoas tendem a adaptar o que sabem, e o fazem às suas características pessoais; isto força a diversidade e a especialização das ações de trabalho. Quanto mais especializados os membros da equipe, mais individualidades e acomodação às características pessoais.

Assim, deve-se evitar codificar e normatizar as relações entre membros de uma equipe, para manter sua flexibilidade. Normas em excesso caem imediatamente no esquecimento e no desuso e, normalmente, são reativadas apenas quando se deseja sancionar algum membro do grupo.

A prática de uma equipe é uma redescoberta cotidiana das possibilidades do trabalho; reelabora sucessivamente as tarefas e as inter-relações pessoais. Qualquer tentativa de codificação é menos útil do que a aprendizagem coletiva e periódica sobre os novos significados e possibilidades da equipe.

Assim, deve-se preferir construir relações mais fortes através de reflexões periódicas e programadas, em que se compartilhem expectativas, esperanças e objetivos, obstáculos, interesses, possibilidades de êxito e fracasso. A interação fornece informações e perspectivas impossíveis de serem obtidas individualmente, ressaltando as reinterpretações sobre fatos que os esquemas profissionais dos membros deixam passar despercebidos ou julgam com outra relevância. Para fortalecer o espírito de equipe, a reflexão, o debate, o confronto de experiências e de expectativas, deve-se sempre recorrer a propostas de cooperação e de ajuda mútua.

Os modelos organizacionais mais flexíveis procuram estruturar a equipe antes da própria definição de tarefas: a diferenciação e a especialização do trabalho emergem da atividade grupal, e não de imposições burocráticas. A equipe se torna mais fluida e adaptável às condições mutantes da realidade. Uma equipe possui como principais características:

- i *sistema social comum* — as pessoas não são vistas prioritariamente como indivíduos isolados, mas como membros cooperadores de uma atividade comum;
- i *polivalência funcional* — há diversidade nos conhecimentos e habilidades; as pessoas desempenham vários papéis e funções;
- i *relativa autonomia de auto-organização* — é possível estabelecer padrões internos de gestão nos limites das diretrizes gerais comuns;
- i *espaço para a criatividade* — é possível desenvolver modos próprios e variados de execução das tarefas;
- i *sentido de afiliação* — as pessoas desenvolvem o sentimento de pertencer a um grupo com identidade própria e compromissos comuns;
- i *idéias claras sobre o desenvolvimento da equipe* — há critérios de êxito e visão de futuro.

A estruturação por equipe se fundamenta no reconhecimento de potenciais individuais e coletivos e na adesão do grupo, pela possibilidade real de uso das habilidades individuais. Consideram-se as habilidades, os talentos e os interesses individuais na própria distribuição do trabalho.

Valoriza-se a redundância de habilidades quando um maior número de pessoas adquire as mesmas técnicas e habilidades para manter a idéia de autonomia da equipe. Assim, grande parte de imprevistos teria maior possibilidade de solução. Não se trata de construir homogeneidade nem de forçar a conformidade, mas de expandir a diversidade das habilidades individuais no sentido de criar mais alternativas ao alcance do objetivo comum.

A maior autonomia de decisão do grupo decorre não só da definição prévia de auto-organização, mas do poder conquistado pelo desenvolvimento individual e coletivo. A conquista da visão de objetivos comuns e o reconhecimento de habilidades mútuas ajudam na solução de problemas e conflitos no próprio grupo.

A liderança se torna mais compartilhada, plural e alternante. O sentido da autoridade e da responsabilidade compartilhada retira, em grande parte, o sentido de unicidade da liderança, a qual passa a ser também emergente e eventual, conforme a natureza do trabalho. Portanto, a



liderança pode ser alternada e variável e, em alguns casos, baseada até na voluntariedade. O fato de ser pluralizada não significa que não se produzam líderes com reconhecimento amplo e permanente.

Na prática, as principais dificuldades na criação de equipes encontram-se nos seguintes fatores:

- i *cultura do individualismo* — há práticas administrativas de valorizar a diferença e a competição entre as pessoas;
- i *sentimento de perda dos dirigentes* — os gestores sentem-se ameaçados ao perderem as funções tradicionais de direção e supervisão;
- i *excessos na definição de interdependências* — as inter-relações são genericamente definidas, sem discriminar tarefas que não são tão interdependentes e, portanto, não necessitam de interação constante; e
- i *sobrevalorização das relações pessoais* — as inter-relações humanas são consideradas mais importantes que qualquer outra dimensão do trabalho, inclusive as próprias tarefas e as pessoas.

## **5.2 DESENVOLVENDO O ESPÍRITO DE EQUIPE E A COESÃO DO GRUPO**

Grupos coesos produzem melhores resultados, entusiasmam-se na ação e se orgulham da concretização; geram mais informações sobre o trabalho e sentem-se seguros na auto-avaliação. Grupos menos coesos têm dificuldade de se fixar e agir segundo metas coletivas. A participação se torna desequilibrada: alguns poucos contribuem ou se comprometem com a decisão coletiva, sentindo-se mais à vontade em criticá-la mais tarde, durante os percalços da implementação.

Para aumentar a coesão do grupo e o espírito de equipe, é importante observar os pontos apresentados a seguir.

### **5.2.1 MANTER O GRUPO PEQUENO**

Há evidências de que grupos menores são mais eficientes, principalmente porque grupos grandes:

- i perdem a idéia de equipe e se tornam grandes departamentos organizacionais;
- i possuem mais quantidade e diversidade de insumos (informações e interesses), tornando mais problemática a decisão e a ação coletivas;
- i facilitam a crença de que uns trabalham menos do que outros e, mesmo, se encostam no grupo e produzem menos; quando alguém acha que se está esforçando mais, por vezes tende a buscar equidade, reduzindo o próprio esforço.

Equipes pequenas com visão do todo são mais eficientes que pessoas porque:

- i utilizam melhor os talentos individuais;
- i são mais flexíveis que os departamentos tradicionais;
- i podem se juntar, agir e se desfazer rapidamente.

#### *5.2.2 INCENTIVAR A REFLEXÃO ESTRATÉGICA EM CONJUNTO*

É o processo coletivo de buscar consenso entre opções que prejudicam as tentativas individuais de fazer prevalecer escolhas individuais unilaterais. No processo autenticamente coletivo, há uma certa pressão coletiva para todos se unirem em torno de uma decisão conjunta; o silêncio tende a significar apoio, e não discordância.

#### *5.2.3 DESENVOLVER ATIVIDADES COLETIVAS REGULARES*

Consiste em facilitar a interação, para que as pessoas fiquem mais tempo juntas. Permitir tempo maior para a decisão (salvo emergências) ajuda o aprendizado coletivo, através da diversidade de opiniões e das lutas normais e saudáveis para se chegar ao consenso. Ademais, aumenta a consciência do grupo sobre sua diversidade, suas habilidades e, portanto, sobre suas possibilidades.

#### *5.2.4 FAZER OS INCENTIVOS DE GRUPO PREVALECEREM SOBRE OS INDIVIDUAIS*

Mesmo que haja prêmios e benefícios individuais, deve-se associá-los o máximo possível às tarefas coletivas.

#### *5.2.5 CONSIDERAR O BENCHMARKING COM OUTROS GRUPOS*

Deve-se procurar não isolar demasiadamente o grupo, pois isto o faz perder de vista os objetivos e as referências normais sobre desempenho e êxito.

#### *5.2.6 INCENTIVAR A HETEROGENEIDADE DE TALENTOS E HABILIDADES*

Grupos heterogêneos, com diversidade de profissões e de conhecimentos, normalmente têm melhor desempenho do que os grupos homogêneos, em que prevalecem profissões e habilidades similares. Nestes aparecem mais comparações e rivalidades entre pares e, em decorrência, conflitos de interesses e de vaidades.

#### *5.2.7 INCENTIVAR O DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES E CONHECIMENTOS*

Novas idéias criam uma base para novas divergências e a necessidade de reconstruir consensos.

## Conflito, cooperação e participação

### 6.1 PERSPECTIVAS SOBRE O CONFLITO ADMINISTRATIVO

As relações pessoais em uma equipe podem ser conflituosas. O ambiente de trabalho, a estruturação das tarefas e as interações pessoais podem ser base de divergências: as pessoas diferem nas suas iniciativas, interesses e formas de agir. Assim, na ação coletiva há sempre controvérsias ou mesmo conflitos.

O conflito baseia-se essencialmente em uma percepção e uma intenção. Como percepção, pelo menos uma das partes deve estar consciente do desacordo com outro membro da equipe. Como intenção, a pessoa age no sentido de bloquear a ação alheia ou de dificultar o seu progresso. Surge então o clima aberto de discordância, que leva à tensão, ansiedade, frustração e hostilidade.

Dentro de um serviço, há condições que criam oportunidade para o conflito, entre as quais destacam-se as três a seguir.

- i *Comunicação.* A má comunicação está presente em grande parte dos conflitos nos serviços: a falta de abertura e transparência administrativas, barreiras semânticas, o excesso ou a falta de informação. Pouco diálogo gera pouca verdade e desconfiança, fazendo surgir suspeições e fantasmas nas relações pessoais.
- i *Estrutura administrativa da equipe.* Há vários fatores administrativos internos que criam desavenças entre os membros da equipe. Tamanho da equipe, iniquidades na distribuição das tarefas e dos

benefícios, especialização do trabalho e burocratização aparecem com mais freqüência. Por exemplo: quanto maior a equipe e mais especializadas suas atividades, maior o potencial de conflitos; conflitos são mais freqüentes quando membros do grupo são jovens e menos acomodados à própria história da organização em que trabalham.

- i *Dimensões de liderança, cultura e traços pessoais.* Estilos de liderança autoritários e paternalistas tendem a gerar mais conflitos do que os mais participativos. Culturas heterogêneas com menos crenças coletivas também produzem mais conflitos do que os grupos de maior homogeneidade. Os traços individuais de personalidade também são muito característicos em relação aos conflitos administrativos. Entre os tipos de personalidade mais propensos ao conflito encontram-se as pessoas mais individualistas, autoritárias, dogmáticas e com baixa auto-estima. Há também diferenças fundamentais geradas sobre temas controversos na prática administrativa, como liberdade, auto-respeito e obediência.

As pessoas têm interesses e lutam para que as decisões lhes sejam favoráveis. Um grande número de decisões baseia-se em interesses comuns ou convergentes: são as decisões relativas ao desenvolvimento da equipe, à melhoria das condições de trabalho e ao aperfeiçoamento dos funcionários. Como, em princípio, todos desejam o progresso da equipe, muitos interesses podem ser satisfeitos sem prejudicar os de outros. Assim, na prática, essas decisões não suscitam conflitos significativos; quando existem, tendem a concentrar-se em julgamentos sobre estratégias e métodos de ação.

No entanto, há decisões de adaptação, ou seja, as referentes à divisão interna do trabalho, alocação de poder e planos de progresso funcional, em que os interesses das pessoas podem ser mais divergentes porque tais decisões redistribuem ganhos e perdas. Esse tipo de conflito é normalmente causado por fatores como:

- i *desigualdade* — inerente a prioridades na distribuição de recursos, o que ocasiona desequilíbrios nos interesses pessoais;

- i *diferenciação* — nos projetos de equipe, o que estimula o desenvolvimento de perspectivas preferenciais na coleta, no uso e na distribuição de informações.

Entretanto, os conflitos que mais frustram as pessoas e, por vezes, levam à colisão de interesses com as equipes dirigentes ocorrem em relação à repartição dos resultados do trabalho, na forma de salários e benefícios. Apesar de existirem interesses comuns nas decisões distributivas, e como os recursos são escassos, na maioria das vezes os interesses de um grupo só podem ser satisfeitos em detrimento do outro.

As maneiras de interferir nos conflitos dependem muito das crenças dos interventores sobre a própria natureza do conflito. Essas crenças e premissas têm a ver com a disfuncionalidade ou funcionalidade, ou seja, uma visão mais negativa ou positiva do conflito (quadro 6-1).

QUADRO 6-1		
<b>Perspectivas sobre o conflito organizacional</b>		
Dimensões do conflito	Perspectiva negativa	Perspectiva positiva
Concepção sobre o conflito	O conflito é uma quebra de harmonia: disfuncional para a ação coletiva.	O conflito é natural e inevitável; por vezes, necessário para melhorar o desempenho da equipe.
Ação gerencial	Se é um mal, deve ser evitado.	Se natural, não pode ser eliminado: deve ser aceito.
Forma primordial de intervenção	Tentar eliminar as causas do conflito.	Descobrir pontos positivos; por vezes, provocar debates para despertar as pessoas.

Na perspectiva negativa, vê-se o conflito como um fator de desarmonia na equipe: trata-se de comportamento irracional em relação a objetivos coletivos e contrário ao espírito de união que caracteriza a equipe. A sua ocorrência conduz a baixo desempenho e tensão entre as pessoas. Como um mal destrutivo, deve ser evitado e elimina-

do. A visão do conflito como disfuncional o caracteriza como fonte de desafios às regras estabelecidas, o que acaba por incentivar sua repressão. Nessa perspectiva, reprimir conflitos significa reforçar a autoridade sobre a equipe para que os interesses de seus membros não se manifestem em contradição aos interesses comuns ou àqueles defendidos pela alta administração. Reprimir gera reações e tensões causadoras de insatisfações e ineficiências; tentar esconder apenas transfere o conflito para formas sutis ou, mesmo, para pelejas surdas.

A intervenção administrativa primordial é ou valorizar a harmonia formal do grupo ou tentar conhecer as causas do conflito para eliminá-las.

Na perspectiva positiva, o conflito é natural, inevitável e, por vezes, necessário para melhorar o desempenho da equipe. Se o conflito é natural e inevitável, o melhor é aceitá-lo e buscar seu potencial positivo. O conflito desperta as pessoas e melhora o desempenho da equipe. Para alguns, deve até ser estimulado: um grupo excessivamente harmonioso e pacífico tende a ser estático e apático em relação à inovação.

Na prática administrativa, as controvérsias e os debates em relação a essas duas perspectivas ensinam a não as radicalizar. Por mais positiva que seja a crença sobre o conflito, ele sempre revela a ocorrência de oposição e tensão entre pessoas; por mais negativa, sempre existem elementos para uma reconstrução criativa. Em ambos os casos, mostra aos líderes a necessidade de gerenciar constantemente os conflitos.

Alguns conflitos são funcionais e outros são essencialmente ruins. Por exemplo, são mais fáceis de se lidar quando, apesar das divergências, não ferem a missão e os objetivos centrais da equipe. Nesse sentido, podem ser construtivos, levando, mesmo, a um novo consenso sobre dimensões estratégicas. Quando a tensão tem sua origem em ressentimentos, o conflito é apenas uma forma recorrente de algumas pessoas mostrarem discordância com quase tudo o que ocorre, não se importando, inclusive, de serem incoerentes. A coerência está apenas em usar qualquer oportunidade de participação para contradizer. Nesse caso, os conflitos são basicamente disfuncionais e destrutivos. Lidar com esses tipos de conflito normalmente envolve tratar de questões que ultrapassam dimensões de trabalho, além de exigirem o envolvimento de uma terceira parte, uma pessoa alheia ao contexto.

Não é fácil distinguir a funcionalidade e a disfuncionalidade de conflitos, a não ser quando o resultado da intervenção gera impacto positivo no desempenho do grupo. Se uma pessoa apenas discorda de políticas e práticas gerenciais, isto pode ser inócuo para o desempenho, mas, quando ela age em oposição, pode afetar negativamente a equipe.

Apesar da sua inerência, nem todos os conflitos são previsíveis e tratáveis, porque a maioria nasce de ações espontâneas. Mas, quando o conflito é aberto e perceptível por terceiros, requer a intervenção gerencial. A inação do líder nesses casos é danosa ao grupo: pode levar à oposição incontrolada, à generalização do descontentamento e à ruptura dos laços do grupo. Nesse caso, os sinais administrativos mais claros são as comunicações retardadas, a informação retida, o isolamento das pessoas, a dificuldade de reuniões, a descrença no trabalho coletivo e, principalmente, a subordinação dos objetivos e métodos de trabalho às brigas internas.

## **6.2 COOPERAÇÃO E PARTICIPAÇÃO**

A participação nasce como um instrumento para a cooperação e a solução de conflitos, ou seja, uma forma eficaz de solução ou acomodação de divergências.

A participação constitui uma forma dinâmica de restaurar o equilíbrio de poder e caminhar para a solução de conflitos reais. Neste sentido, ela aos poucos altera relações de poder, porque sua aplicação muda as dimensões e a capacidade de escolha coletiva.

Participação compreende todas as formas e meios pelos quais os membros de uma equipe, como indivíduos ou coletividade, podem influenciar os destinos dessa equipe. No sentido restrito e pragmático, significa a influência ou assunção, por parte dos membros de uma equipe, de decisões ou funções usualmente consideradas privativas da chefia ou liderança. Trata-se de instituir maior equalização de poder nos níveis de tarefas, pequenos grupos e unidades do serviço.

A participação pode ser vista como um valor, ou seja, uma forma de romper com a alienação, a dependência e a passividade, para colocar as pessoas em uma postura ativa perante o mundo. Neste sentido, não se cogita de eficiência, mas de um valor ou direito como:



- i *obrigação social democrática* de ceder ao colega o direito equitativo de manifestar-se e de influenciar decisões e ações;
- i *impulso ao sentido de pertencimento*, de compartilhar e agregar as pessoas segundo um propósito comum.

A prática da participação tem a vantagem de contribuir para as decisões de processo e desenvolvimento, criando autonomia no local de trabalho, ajudando na cooperação e na distribuição de informações e na solução de problemas da equipe.

A baixa participação enfraquece o comprometimento individual com o serviço e acentua a alienação e o próprio potencial para conflitos. A alienação faz as pessoas perderem o sentido de pertencimento, além de não se verem como parte ativa do processo de decisão e ação; tornam-se passivas, apáticas, submissas e dependentes das chefias; despreocupam-se com a produtividade e encontram justificativas para o pessimismo, a frustração e a acomodação.

A potencialidade de conflitos se acentua quando não existe ação gerencial para solucioná-los. A falta de programação para enfrentar problemas não só aumenta a desconfiança e a passividade como deixa implícito que os canais de comunicação existentes são suficientes para resolvê-los. Em situações conflituosas, as interações normalmente distantes e formais são insuficientes para produzir informações contrárias às percepções das pessoas envolvidas.

Primordialmente voltada para o indivíduo, a participação visa a motivá-lo e a estimulá-lo no desempenho da tarefa: reduz conflitos e ajuda na sua solução, diminui a competição individual interna, aumenta a satisfação no trabalho e mobiliza energias individuais para fins coletivos.

A participação é um instrumento de harmonização para que as pessoas alcancem, de maneira mais eficiente e eficaz, os objetivos comuns. A participação facilita a satisfação de necessidades de realização pessoal e profissional, pois possibilita a expressão e o uso das potencialidades de contribuição de cada pessoa; mobiliza esforços e habilidades, que separadamente seriam impossíveis de se utilizar; destrói paroquialismos e percepções distorcidas do uso do poder; desaliena indivíduos antes ocultos na passividade e fadados ao conformismo. A participação institui uma nova forma de comunicação e de ocupação de um espaço de poder, antes inacessível aos membros da equipe.

A prática da participação se inicia normalmente em pequenas atividades de grupo e progride para uma perspectiva mais ampla em termos de objetivos das equipes e dos serviços. Integra decisão e ação, desde os estágios iniciais da decisão. Se o processo se torna mais lento no início, a maior adesão de todos aos objetivos e metas acaba por favorecer a eficiência e eficácia posteriores.

A participação desenvolve um ambiente mais propício às comunicações francas e autênticas e evita domínios individuais, por incorporar habilidades e contribuições de todos, criando uma dinâmica de liberdade de expressão, sugestão e crítica. A idéia é menos saber quem manda ou controla, e mais como cada um pode colaborar para melhorar a tarefa comum. Os membros da equipe têm a chance de compatibilizar e negociar para facilitar ações futuras.

Ademais, a participação ajuda a desenvolver interações pessoais mais autênticas. As percepções mútuas são mais realistas, assim como as possibilidades de autocritica e auto-avaliação. Legitimam-se novos canais de comunicação, aceitando-se como interlocutores válidos funcionários antes sujeitos exclusivamente à subordinação. Por isso, os recursos de poder podem ser usados para benefício mútuo dos envolvidos: desenvolve-se a perspectiva do poder como algo útil para a ação cooperativa.

Chefes mais autoritários e individualistas tendem a ver o grupo como um constrangimento às suas iniciativas; tendem a defender a decisão individual e privativa da chefia, justificando sua melhor qualidade por possuir informações e perspectivas privilegiadas. Evitam o trabalho em equipe, tentando mostrar publicamente as inabilidades e deficiências do pessoal que lhes é subordinado.

A participação só se efetiva com a liberdade de falar e de ouvir (praticada claramente pelos de nível hierárquico superior, senão a hierarquia inibe e amedronta os demais). A participação exige a habilidade gerencial de compreensão e tolerância com as diferenças de pensamento e ações individuais. A idéia de conciliar e agir em meio à diferença deve ser um esforço contínuo de gerência para garantir a participação.

As pessoas não querem ser observadores passivos, mas atores ativos na realidade em que trabalham. Na verdade, a maioria procura:

- i o desempenho de um papel social relevante e o reconhecimento pelos serviços desejados pela sociedade;

- | uma oportunidade de aprendizagem e progresso constantes;
- | maior liberdade ou autonomia na execução de suas tarefas;
- | possibilidade de influência nos destinos do serviço em que trabalha;
- | equidade e justiça entre o grau de contribuição e o grau de retribuição pelo trabalho exercido.

Nas organizações altamente hierarquizadas, as pessoas se queixam das pressões para conformar-se. Sentem-se manipuladas por informações pouco verdadeiras e julgam não ter dados suficientes para sua tranquilidade, segurança e eficiência. Vêem sua vontade maior de contribuir ser impedida por meio de regras e imposições superiores. Sabem por experiência que seriam muito mais eficientes e eficazes se pudessem exercer suas funções com mais liberdade.

A participação permite às pessoas o uso de seus recursos de criatividade e de vontade de contribuir, bem como desenvolve o seu sentido de pertencimento: as pessoas se comprometem e se empenham mais em relação às decisões e ações que ajudam a construir. Assim, a participação permite conclusões mais aceitáveis, mais comprometidas em relação ao que as pessoas devem ou não fazer quanto ao que se espera do grupo.

A decisão participativa é a tentativa de valorizar o que une as pessoas, e não o que as separa. Por possuírem perspectivas e opiniões diversas, as pessoas têm um grande potencial para divergências. Diferenças de perspectivas e de opiniões, quando não esclarecidas, facilitam mais incompreensões e conflitos. A não-participação ressalta a separação, a distância e o reforço da divergência. A participação ativa a consciência individual, defendendo-a da revolta interior, silenciosa e agressiva a ideais comuns.

Diferenças não são totalmente elimináveis, mas a participação é uma forma de esclarecimento: pela decisão participativa, se estabelece um consenso — mais que um simples acordo, um comprometimento com um objetivo comum.

O próprio fato de se reunir, expor e debater idéias dá mais importância ao problema em causa, reduz as diferenças entre as pessoas e ajuda a construção de novas relações. A discussão torna as pessoas atores participantes, em vez de observadores do processo de decisão, além

de trazer novas perspectivas, esclarecer visões opostas e, sobretudo, demonstrar a necessidade de acordo.

Como instrumento gerencial, preconiza-se a participação por introduzir:

- i *novidades* — toma-se contato com o hábito e o pensamento alheio, de diferentes perspectivas, possibilitando não só entender por que outros pensam e agem da maneira como o fazem, mas também recriar a própria maneira de pensar e agir;
- i *maior frequência nas comunicações* e, portanto, maior exposição às contradições e melhor acesso a informações;
- i *confiança* nas relações, pela redução da distância social entre os membros da equipe (a distância faz as pessoas sentirem-se superiores ou inferiores, diferentes, e agirem segundo a síndrome nós-eles);
- i *a prática de ceder e conceder*, favorecendo o espaço coletivo, em vez do particular e individual.

Vale ressaltar, no entanto, que, apesar de contribuir para uma nova relação de poder interno, a participação é sempre condicionada por objetivos e limites de autoridades superiores no nível da tarefa em que é praticada. Além disso, muitas vezes é restringida pelas condições sociais, econômicas e políticas em que vivem os participantes. Institui-se a participação sempre na suposição de que os membros da equipe utilizarão o novo canal de comunicação para oferecer novas idéias, ajudar a solucionar conflitos e melhorar a cooperação, satisfação e produtividade no trabalho. Em países onde as relações de trabalho estão mais avançadas, a participação tende a restringir-se aos seus objetivos de democratizar o desempenho das equipes. Mas, com relações de trabalho mais tradicionais e conflitos sociais mais agudos, os participantes do processo tendem a trazer os problemas inerentes a essas relações para as reuniões destinadas a democratizar a execução de tarefas, chegando mesmo a priorizá-los. As questões relativas às tarefas são substituídas por problemas de salários, promoções e benefícios, cujo poder de decisão escapa aos membros da equipe. Em outras palavras, os participantes procuram resolver problemas agudos de conflitos nas relações de trabalho por meio da abertura que a participação propicia.

Têm consciência da interdependência entre suas tarefas e problemas sociais, mas nem sempre das limitações para resolver esses problemas em seu nível.

Por outro lado, os dirigentes e chefes que iniciam o processo participativo na expectativa de um exercício maior de cooperação surpreendem-se com o excesso de críticas, questionamentos e reivindicações sobre condições de trabalho. Às vezes, frustram-se de tal forma, que se aliam aos argumentos desfavoráveis à participação.

Portanto, é preciso ter em conta que a introdução da participação, para ser efetiva, precisa ser complementada por uma ação igualmente democrática em outras dimensões das relações de trabalho. A participação por meio da representação da coletividade de funcionários ou das equipes junto a autoridades superiores dos serviços pode ser uma dessas formas de compartilhar as decisões relativas à repartição dos resultados do trabalho.

<p><b>Atividade 6-1</b></p> <p>Análise o quadro de variáveis e indicadores para a construção de uma equipe de saúde, comparando-o com sua equipe. Na coluna “Causa”, indique o fator que está impedindo a equipe de avançar naquele ponto. Indique na coluna correspondente a solução proposta pelo grupo para superar a dificuldade detectada.</p>									
Variável	Indicador	Não			Sim			Causa	Solução proposta
		0	1	2	3	4	5		
Os membros do grupo se identificam com o processo de trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A proposta de trabalho foi compreendida e aceita por todos.</li> <li>Os membros do grupo são responsabilizados de forma individual ou coletiva.</li> <li>Existe um alto nível de entusiasmo, energia e compromisso pessoal.</li> </ul>								
Os canais de comunicação entre os membros do grupo são fluidos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>São realizadas reuniões periódicas.</li> <li>São feitos registros e há seguimento dos acordos.</li> <li>Existe intercâmbio de informação e comunicação entre os membros da equipe entre uma reunião e outra.</li> </ul>								
Os membros do grupo se relacionam com cooperação e apoio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quando é solicitado, um companheiro ajuda a realizar a tarefa.</li> <li>Compartilham-se informações e conhecimentos.</li> </ul>								

continua

Variável	Indicador	Não			Sim			Causa	Solução proposta
		0	1	2	3	4	5		
Existem complementaridade e coerência entre as tarefas que cada membro do grupo desenvolve.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não há duplicidades.</li> <li>Não existe sobrecarga de trabalho para alguns.</li> </ul>								
O grupo tem capacidade para dirimir internamente as diferenças.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reduziram-se notavelmente os conflitos no grupo.</li> <li>Prevalecem expressões de satisfação no ambiente de trabalho.</li> <li>Existe um ambiente de confiança para expor e discutir idéias ou propostas entre os membros do grupo.</li> </ul>								
O grupo tem uma visão global do processo de trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> <li>As pessoas opinam com conhecimento sobre outras etapas do processo de trabalho que não estão diretamente vinculadas às suas tarefas.</li> <li>Quando se analisa um determinado problema, se levam em conta todas as etapas do processo de trabalho.</li> </ul>								
A dinâmica do grupo contribui para identificar os problemas e melhorar as qualidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Por iniciativa do próprio grupo, foram identificados e resolvidos alguns problemas na prestação do serviço.</li> </ul>								
O grupo de trabalho dispõe de um plano de ação orientado para melhorar seu próprio desempenho.	<ul style="list-style-type: none"> <li>O grupo conta com um plano de ação.</li> <li>Existe uma distribuição interna do trabalho do grupo.</li> <li>Há seguimento e avaliação do plano.</li> </ul>								

Atividade 6-2								
Preencha o quadro a seguir, discutindo com o grupo como ocorre o processo de negociação de conflitos em seu serviço.								
Variável	Indicador	Não			Sim			Causa
		0	1	2	3	4	5	
Disposição inicial das partes para entrar em processo de negociação dos pontos de conflito.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Há um ambiente de tensão e de desconfiança.</li> <li>As partes em conflito se acusam mutuamente.</li> <li>Há resistência à possibilidade de entrar em um processo de negociação.</li> <li>Há disposição para sugerir temas para uma possível agenda de negociação.</li> </ul>							
Negociação da agenda.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Há uma atitude de propor e atribuir prioridade aos temas de uma agenda de negociação.</li> <li>Há uma concordância em incorporar os pontos que preocupam cada uma das partes.</li> </ul>							

continua



Variável	Indicador	Não			Sim			Causa
		0	1	2	3	4	5	
Atitude das partes em conflito durante o processo de negociação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>As partes mantêm inflexivelmente suas posições.</li> <li>As partes se mostram dispostas a ceder em algum aspecto.</li> <li>As partes sugerem idéias ou propostas para alcançar os acordos.</li> <li>Há respeito pelas diferenças entre as partes.</li> </ul>							
Subscrição de acordos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>As partes em conflito chegaram a acordos satisfatórios.</li> <li>Foi elaborado um documento onde se registram os acordos alcançados.</li> </ul>							
Seguimento dos acordos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definiu-se um procedimento para dar seguimento aos acordos.</li> <li>Existe, ao final do processo de negociação, um ambiente de satisfação entre as partes.</li> </ul>							

## **Análise estratégica: construindo a nova visão da equipe**

### **7.1 INTRODUÇÃO**

A visão é uma construção racional e imaginativa da equipe dentro de um determinado cenário. O cenário é a configuração do ambiente (social, econômico, político, tecnológico) a ser enfrentado pela equipe em determinado horizonte de tempo. A construção do cenário precede a da visão, e se faz igualmente por análises racionais e criações imaginativas. No cenário, privilegia-se um conjunto de variáveis julgadas condicionadoras da vida da equipe em um ponto futuro. Por ser mais “valorativa” que o cenário, a visão inclui preferências sobre o futuro mais desejado para a equipe ou o serviço.

Constrói-se a visão pelo somatório de análises ambientais e de imaginações e expectativas individuais. As análises, fundamentadas na racionalidade dos dados e informações, buscam, sobretudo, garantir realismo, adequabilidade e razoabilidade às previsões estratégicas. A dimensão imaginativa visa principalmente à incorporação dos sonhos individuais e intenções dos dirigentes às novas visões sobre o trabalho da equipe.

### **7.2 ANÁLISE DOS FATORES DO AMBIENTE EXTERNO**

A análise e o diagnóstico dos fatores incontroláveis são o processo de conhecer, classificar e monitorar os fatores externos à equipe não controláveis por ela e avaliar a relevância e a influência favorável ou desfavorável sobre a ação gerencial. A seguir, relacionam-se alguns itens a serem considerados pela equipe de saúde.

A lista dos fatores incontroláveis, externos à decisão da equipe de saúde, não pretende ser exaustiva nem completa, mas apenas um exemplo para ajudar a equipe a pensar. Podem existir outros fatores que dependem de cada área ou país. Uma vez identificados, devem ser analisados pela equipe em função da missão definida e classificados como favoráveis ou desfavoráveis.

O diagnóstico sempre deve incluir, com sentido crítico, a identificação dos valores sociais desejáveis e dos recursos externos disponíveis.

### 7.2.1 FATORES DEMOGRÁFICOS

#### 7.2.1.1 COMPOSIÇÃO ETÁRIA

- | A equipe tem conhecimento das faixas etárias da população a ser atendida?
- | Existem muitos idosos? Muitas crianças?
- | Qual é a taxa de natalidade?
- | As mulheres têm muitos filhos?
- | Existem muitas adolescentes grávidas?
- | Qual é a taxa de mortalidade geral?
- | Qual é a taxa de mortalidade infantil?
- | Qual é a taxa de mortalidade infantil em seu país?

#### 7.2.1.2 MIGRAÇÃO INTERNA

- | Existem, na população atendida, muitas pessoas que vêm de outras regiões do país?

#### 7.2.1.3 DISTRIBUIÇÃO DA POPULAÇÃO

- | A população está muito dispersa ou se concentra perto do serviço de saúde?

- i Existe população rural na população atendida?
- i O centro de saúde ou hospital está próximo ou em lugar acessível?
- i Existem boas vias de comunicação?
- i Existem meios de transporte disponíveis e acessíveis?
- i Existem grupos marginalizados na área?

#### *7.2.2 FATORES EPIDEMIOLÓGICOS: CAUSAS DE MORBIDADE E DE MORTALIDADE*

- i Quais são as principais causas de morbidade e de mortalidade da população (crianças, mulheres e idosos)?
- i Quais são as principais enfermidades que levam a população à consulta ambulatorial e à internação?
- i Existem enfermidades epidêmicas na área?

#### *7.2.3 FATORES AMBIENTAIS: SANEAMENTO AMBIENTAL*

##### *7.2.3.1 ÁGUA POTÁVEL*

- i A população dispõe de água potável?
- i A água é distribuída por encanamento ou é de poço?

##### *7.2.3.2 ESGOTO*

- i Como são eliminadas as águas servidas?
- i Há saneamento básico na área?
- i Existem rios ou lagos contaminados?

##### *7.2.3.3 LIXO*

- i Como e onde se recolhe e se lança o lixo?
- i Existem fábricas ou indústrias que contaminam o ambiente?

#### 7.2.4 FATORES SOCIOCULTURAIS

##### 7.2.4.1 ORGANIZAÇÕES SOCIAIS

- | Existem na área organizações sociais, religiosas, educativas, recreativas e cooperativas?
- | Como os serviços de saúde se relacionam com essas organizações?

##### 7.2.4.2 ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE

- | Há outros serviços de saúde na área? Eles são públicos ou privados?
- | Que nível de atenção (primária, secundária e terciária) é oferecido à população?
- | Existem mecanismos de referência e contra-referência entre os serviços?
- | Há leigos prestando serviços de saúde?

##### 7.2.4.3 SITUAÇÃO SOCIAL

- | Quais são as principais fontes de emprego?
- | Quais os tipos de produção que existem na área?
- | As mulheres trabalham fora de casa?
- | Há muito desemprego?

##### 7.2.4.4 SITUAÇÃO CULTURAL

- | Qual é a taxa de analfabetismo da população?
- | Quais são os hábitos alimentares da população?
- | A população costuma praticar a automedicação?

### 7.2.5 FATORES ADMINISTRATIVOS: DEPENDÊNCIA ADMINISTRATIVA

- i Existe dependência financeira muito rígida em relação ao nível central?
- i Há entrada de recursos próprios?
- i A compra de insumos é centralizada?

### 7.2.6 FATORES ECONÔMICOS

- i Os serviços prestados são gratuitos?
- i Existem serviços pagos na área?
- i O pagamento tem sido um fator restritivo para a busca do serviço?

## Atividade 7-1

### TRABALHO EM GRUPO

Discuta com sua equipe os fatores externos (incontroláveis) do processo de trabalho da equipe. Utilize a listagem abaixo para sua análise.

- i Fatores demográficos
  - i Composição etária da população: crianças, adolescentes, mulheres, grávidas, velhos.
  - i Taxa de natalidade: média de filhos/mulheres, faixa etária das mulheres grávidas.
  - i Taxa de mortalidade: perinatal, infantil.
  - i Imigração: a população atendida é migrante?
  - i Distribuição da população: dispersa ou concentrada por área geográfica; urbana ou rural; organização dos serviços (primário, se-

*continua*

cundário e terciário na área); facilidade de acesso aos serviços oferecidos; existência de grupos humanos carentes próximo ao serviço.

- i Fatores epidemiológicos: causas de mortalidade e de morbidade (principais causas de mortalidade e morbidade da população; principais doenças atendidas pelo serviço; enfermidades epidêmicas na área).
- i Fatores ambientais: saneamento ambiental (acesso à água potável; saneamento e esgoto sanitário; controle do lixo).
- i Fatores socioculturais: organizações sociais (religiosas, educativas recreativas, cooperativas); forma de relacionamento das organizações com os serviços de saúde.
- i Organização dos serviços de saúde: tipos de serviços públicos ou privados; sistema de referência e contra-referência entre os serviços; existência de consórcios entre serviços; existência de agentes de saúde informais na área; forma de relacionamento desses agentes com os serviços.
- i Situação social: principais fontes de emprego; tipo de produção e serviços existentes na área; taxa de desemprego; percentual de mulheres que trabalham fora de casa; existência de creches para as crianças pequenas.
- i Situação cultural: taxa de analfabetismo na área; hábitos de alimentação e de vida da população; violência; uso de tabaco e bebidas alcoólicas; drogas; prostituição; existência de programas de prevenção para mudanças de hábitos de vida nocivos à saúde.
- i Fatores administrativos: organização dos serviços e dependência administrativa; orçamento; fontes de recursos; política de compras de material permanente e de consumo.
- i Fatores econômicos; custo do serviço de saúde para a população; percentual da população que tem cobertura.

*Identifique os principais fatores externos que têm impacto no trabalho de sua equipe. Classifique esses fatores como favoráveis ou desfavoráveis para o trabalho de sua equipe.*

### **7.3 SATISFAÇÃO DE USUÁRIOS: A GESTÃO DOS RELACIONAMENTOS EXTERNOS DA EQUIPE**

#### *7.3.1 FOCO NO USUÁRIO*

Focalizar a gestão da equipe na satisfação do usuário significa, essencialmente, compreender e agir segundo as aspirações dos usuários quanto aos serviços e produtos da equipe.

A satisfação dos usuários é produto da gestão dos relacionamentos e das expectativas de atendimento; diz respeito não só à qualidade do serviço, mas também à forma de acesso, local, cortesia, presteza da resposta e atenção humana ao usuário.

Ao se adotar o foco no usuário, descentraliza-se a gestão, questionam-se objetivos locais e concedem-se poderes a gestores para responderem à especificidade de clientelas, prejudicando, assim, alguns controles tradicionais. As equipes passam a ver seu progresso cada vez mais dependente da qualidade de seus serviços.

#### *7.3.2 GESTÃO DOS RELACIONAMENTOS EXTERNOS DA EQUIPE*

A satisfação dos usuários é produto:

- i de uma cultura interna de excelência — cultivo da qualidade em todos os processos de gestão e produção;
- i de inovação constante ou atenção à novidade e do compromisso de melhorar sempre os processos de trabalho;
- i da perspectiva do receptor do serviço em todo o processo produtivo, seja ele usuário interno ou externo do serviço;
- i da energização dos funcionários, sobretudo os que lidam diretamente com os usuários.

Os processos básicos de gestão dos relacionamentos externos compreendem:

- i instituir a cadeia de valor e a preocupação com a qualidade;



- i ressaltar a importância de atividades de prevenção;
- i ter consciência do elo crítico entre provedores/fornecedores, *processo de trabalho* e usuário.

### 7.3.3 EXPECTATIVAS, NECESSIDADES E DEMANDAS DOS USUÁRIOS

Como as preferências, aspirações, necessidades e demandas dos usuários estão em constante mutação, torna-se necessário ouvi-los continuamente. Existem tendências nas demandas e necessidades da clientela que precisam ser antevistas pelos serviços para agir em conformidade com o esperado pelo usuário. Para tanto, é necessário:

- i utilizar o *feedback* do usuário como insumo básico para a decisão;
- i estimular a criação de ouvidorias nos serviços (institucionalizar canais de comunicação com os usuários); as ouvidorias fazem, em essência, o gerenciamento das reclamações e do *feedback* dos usuários — ouvem os usuários e fazem chegar as informações positivas e negativas aos funcionários e membros da equipe para que eles possam reprogramar seu trabalho;
- i estimular decisões e ações participativas nos processos de trabalho da equipe (institucionalizar o aproveitamento das informações e habilidades já disponíveis na equipe).

Antes de planejar a oferta de serviços, as equipes devem conhecer as expectativas, necessidades e demandas dos usuários. A equipe se justifica por servir a um usuário — categoria primordial da gestão a ser considerada em todas as instâncias do processo de trabalho. Quando se consideram as expectativas e singularidades da clientela fundamentais na gestão, reduzem-se regras burocráticas e uniformes de atendimento, além de se criarem mais satisfação externa e sentimento de justiça.

### 7.3.4 DIFICULDADES DE SE IMPLANTAR O FOCO NO USUÁRIO

A primeira dificuldade a destacar é o contexto paternalista, em que o usuário aprendeu historicamente a ser um cidadão passivo e receptor da bondade. Resquícios de tradição assentam grande parte do

poder no distanciamento autoritário, no paternalismo e no exercício da bondade. Dirigentes de alto nível e gestores dos serviços são vistos pela população como pessoas especiais e distantes dos problemas sociais e menos voltadas para o interesse público. O relacionamento usuário-serviço se faz segundo uma síndrome de nós-eles. Pela centralização excessiva e o paternalismo, a população aprende a conviver com a submissão e o descrédito em relação aos serviços. Pessoas fragilizadas pela doença e sem recursos ou alternativa submetem-se facilmente ao “poder” estabelecido nas frentes de atendimento, e não só aceitam imposições burocráticas para serem atendidas como reativam valores tradicionais para conquistar os direitos que lhes são negados. Por exemplo, apelam ao sentimento de bondade de líderes e do pessoal de atendimento como último recurso na busca dos direitos negados pelos canais normais. Associam-se facilmente a qualquer um que possa oferecer melhora ou mais rapidez no atendimento. Reconhecem, aplaudem e agradecem os bondosos pela melhor chance de obtenção de um serviço. Julgam-se satisfeitos se atendidos e, assim, contribuem para reforçar o tradicional sistema paternalista. Torna-se difícil desenvolver e manter o apoio ao serviço quando a maior parte da população se sente vítima do descaso e é maltratada nas frentes de atendimento.

Outra dificuldade consiste no fato de que, na maioria dos serviços públicos de saúde, os clientes são garantidos, não precisam ser capturados no mercado e normalmente não são os que pagam pelos serviços. Muitos serviços não podem identificar previamente seus clientes e se preparar para eles.

A administração pública deve atender a todos, mesmo os que desconhecem o serviço e dele necessitam, mas não o procuram; ela atua igualmente em necessidades e em demandas. Aproximar-se em demasia de determinados clientes torna-se iniquidade. Cuidar de todos é melhor do que encantar alguns. Por outro lado, não se pode concentrar recursos em clientes específicos como na área privada ou descartá-los por falta de poder aquisitivo, ou mesmo, ainda, favorecer os mais próximos e fáceis de se atender; deve-se receber também os mais pobres e ignorantes, bem como os críticos e contestadores do próprio serviço.

Finalmente, as demandas são variadas, os recursos são escassos e há sempre prioridades: as respostas não são fáceis, e as decisões eternamente controversas. Por exemplo, uma clínica hospitalar ou um posto de saúde de uma pequena comunidade pode consumir todo o orçamen-

to anual destinado a uma comunidade, se o serviço prosseguir no diagnóstico e na tentativa de atendimento de um único paciente com enfermidade degenerativa grave. Por outro lado, existem também demandas moralmente injustificáveis, como prioridades e qualidade diferentes do comum. O conhecimento técnico pode significar uma responsabilidade social de definir prioridades: por exemplo, se há grandes filas com longas esperas para o atendimento ambulatorial, aqueles que têm o conhecimento sobre a gravidade das enfermidades devem agir sobre as filas, dando prioridade ao atendimento dos mais necessitados, independentemente da ordem de chegada.

#### **7.4 ANÁLISE DOS FATORES DO AMBIENTE INTERNO**

A análise e o diagnóstico dos fatores controláveis são o processo de conhecer, classificar e monitorar os fatores passíveis de mudança pela equipe de saúde e julgar sobre a importância crítica, positiva ou negativa, que têm no desempenho do trabalho. São fatores suscetíveis de variação por simples decisão gerencial. Diagnosticá-los significa medir a capacidade da equipe através da relação entre seu desempenho e o uso dos recursos disponíveis. Pode-se incluir uma análise histórica da situação para comparar o passado com o presente. A seguir, relacionam-se alguns fatores a serem considerados pela equipe. Esses fatores são apenas um guia com o objetivo de estimular a equipe a continuar pensando e trabalhando no tema. Dependerão de cada serviço e de cada situação particular e deverão ser organizados e categorizados como pontos fortes e fracos da organização.

##### **7.4.1 SERVIÇOS**

###### **7.4.1.1 TIPO E NÍVEL DO SERVIÇO PRESTADO**

- i Os serviços prestados estão de acordo com as necessidades da população?
- i São oferecidos serviços de promoção e prevenção de saúde?
- i A equipe conhece a população, principalmente os grupos marginalizados?

#### 7.4.1.2 ACESSIBILIDADE

- i Os horários de funcionamento dos serviços são adequados às necessidades da população?
- i Existem filas e listas de espera?

#### 7.4.1.3 SATISFAÇÃO

- i A equipe conhece a reputação que os serviços têm junto à população?
- i Os usuários estão satisfeitos com os serviços?
- i E com os trabalhadores?
- i Os usuários são atendidos com cortesia e delicadeza?
- i Os usuários têm formas de manifestar sua opinião (caixas de sugestões)?
- i Os serviços são modificados em função das sugestões dos usuários?

### 7.4.2 AMBIENTE DE TRABALHO

#### 7.4.2.1 RELAÇÕES INTERPESSOAIS

- i Como é o relacionamento entre os componentes da equipe de trabalho?
- i Há apoio e harmonia entre os membros da equipe?

#### 7.4.2.2 RELAÇÕES INTERPROFISSIONAIS

- i Como são as relações interprofissionais entre médicos, enfermeiros, assistentes sociais e assistentes administrativos?

#### 7.4.2.3 RELAÇÕES ENTRE OS DIFERENTES SERVIÇOS

- i Como os diferentes serviços se relacionam?
- i Há coordenação e complementação entre os diferentes serviços?

### 7.4.3 RECURSOS HUMANOS

#### 7.4.3.1 COMPOSIÇÃO DO PESSOAL

- ┆ Como é a composição do pessoal?
- ┆ Os recursos humanos são adequados às funções que devem prestar?

#### 7.4.3.2 CAPACITAÇÃO

- ┆ Existe treinamento regular de pessoal?
- ┆ Como é a rotatividade ou a estabilidade dos funcionários?

#### 7.4.3.3 EQUIPAMENTO E MATERIAL DE CONSUMO

- ┆ O equipamento e o material são adequados às funções que se cumprem nos serviços?
- ┆ São realizadas manutenções constantes?
- ┆ Qual o grau de obsolescência da tecnologia utilizada?

#### 7.4.3.4 CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS

- ┆ A equipe de saúde conhece e discute os valores e a missão do serviço?

## 7.5 ANÁLISE E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DA EQUIPE

A expectativa na gestão é sempre atingir o máximo de valor e qualidade com o mínimo de esforço e custo (produtividade). Analisar o desempenho é procurar saber a distância a que a realidade se encontra dessas expectativas, ou seja, conhecer os resultados do trabalho da equipe e das pessoas. *A avaliação preenche finalidades não só de verificar desempenho, mas, sobretudo, de produzir informações que facilitem a revisão de processos e práticas de ação.* Conhecer o desempenho é concor-

rer para o aumento da responsabilidade e do controle na gestão, mas, sobretudo, realimentar o processo de planejar o trabalho através do julgamento sobre as realizações da equipe.

Desempenho é um conjunto de resultados produzidos em determinado período de tempo. Analisar o desempenho é produzir informações sobre o processo de trabalho de uma equipe, e, portanto, é uma análise:

- i essencialmente retrospectiva — como os resultados são consequência de ações direcionadas, torna-se necessário, antes de tudo, conhecer que ações produziram determinados resultados; assim, pode-se dizer que toda análise de desempenho sucede ou é mais bem realizada após um processo de monitoração; a monitoração é a simples produção de informações sobre causas e consequências das ações de uma equipe; monitorar é saber como se passa o processo de trabalho e o porquê; avaliar é saber que diferença as ações da equipe fazem à comunidade, ao serviço ou ao usuário, ou seja, determinar seu valor ou utilidade social;
- i *uma necessidade, e não uma opção* — como uma ferramenta gerencial, a análise de desempenho deve ser feita de forma concreta para cada ação da equipe; para ter efeito e uso prático, a avaliação não se deve restringir a classificar êxitos e fracassos de programas, mas deve reconstruir relações de causa e efeito, reforçando o conhecimento sobre variáveis críticas e produzindo informações para a decisão e a ação; salvo em alguns julgamentos sobre valores, a análise do desempenho se faz segundo a especificidade e a necessidade de quem vai utilizá-la.

A análise do desempenho segue, normalmente, uma lógica racional e seqüencial como uma etapa posterior à formulação estratégica. Com a análise, procura-se produzir informações para o redirecionamento mais racional das ações da equipe. Neste sentido, essa análise se tornaria aparentemente simples: bastaria comparar objetivos e indicadores previamente definidos para se ter uma noção razoável dos resultados alcançados. No entanto, o processo analítico sobre desempenho é significativamente mais complexo: a lógica racional não se reproduz, na prática, de forma tão clara. A racionalidade é limitada por:

- i *fatores inerentes à própria decisão* — por melhor que tenham sido definidos, os objetivos e os indicadores de desempenho sempre são ambíguos e mutáveis; os objetivos originam-se da definição de problemas que são construções arbitrárias, a partir de situações problemáticas detectadas na realidade;
- i *condições organizacionais* — por estarem inseridas em um serviço, as equipes são influenciadas por uma pluralidade de fatores organizacionais fora de seu controle; os membros de uma equipe não terão jamais todas as informações para controlar racionalmente seus processos internos de trabalho; por exemplo, se uma equipe fosse o mero somatório de indivíduos, quando se controlassem as pessoas se controlaria o desempenho da equipe; mas as pessoas são influenciadas por fatores incontrolláveis, além de desenvolverem interesses próprios e diversos de autopreservação e progresso, os quais podem contradizer os dos dirigentes dos serviços e até mesmo da comunidade externa;
- i *fatores de natureza política* — os fatores políticos permeiam todo o processo de formulação, análise e avaliação; na perspectiva política, qualquer opção beneficia um segmento comunitário ou organizacional em detrimento de outros; todo o refinamento técnico e racional utilizado na análise e decisão jamais servirá como instrumento para resolver divergência de valores e conflitos entre indivíduos e grupos; além disso, a análise racional pode ser um meio (frequentemente o é) para fundamentar opções políticas já realizadas e, assim, angariar elementos para justificar as razões pelas quais os valores de um grupo devam prevalecer sobre os dos outros.

#### 7.5.1 DIMENSÕES BÁSICAS DA ANÁLISE E AVALIAÇÃO: EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE

Apesar de sua extrema relevância, a lógica racional não deve servir de base única para a análise do trabalho de uma equipe: devem-se incluir parâmetros valorativos de ética e moral e de métodos não-rationais, como, por exemplo, julgamentos coletivos sobre o resultado do trabalho em função das percepções sobre as condições reais de operação. Três dimensões básicas devem ser consideradas na análise e avaliação de desempenho. Essas dimensões se referem à ênfase sobre o objeto que se deseja julgar. Quando se olham, prioritariamente, os

atos e os processos, inferem-se medidas de eficiência; quando se analisam as ações e os resultados, procura-se medir a eficácia, e quando se concentra a atenção nos valores e no impacto, procura-se avaliar a efetividade (quadro 7-1).

QUADRO 7-1			
<b>Dimensões básicas na análise de desempenho: implicações para a avaliação da equipe</b>			
Prioridade	Dimensão básica		
	Fatos	Ações	Valores
Decisão	Descrever e classificar fatos, buscar relações de causa e efeito.	Determinar a viabilidade e a probabilidade dos cursos de ação.	Definir bases valorativas, éticas e morais.
Avaliação (consequência)	Verificar se a sequência cumprida foi adequada aos fins.	Verificar se os resultados foram alcançados.	Verificar a congruência entre os valores da decisão e os dos resultados.

*Eficiência* refere-se ao cumprimento de normas e à redução de custos. Sua utilidade é verificar se uma ação foi executada da maneira mais competente e segundo a melhor relação custo/benefício.

*Eficácia* refere-se ao alcance dos resultados ou à quantidade e qualidade dos produtos e serviços.

*Efetividade* refere-se ao impacto da decisão. Sua utilidade é verificar se a ação responde adequadamente às demandas, aos apoios e às necessidades da comunidade, do serviço ou dos usuários.

Em outras palavras, analisar:

- i a *eficiência* é saber como aconteceu;
- i a *eficácia*, o que aconteceu;
- i a *efetividade*, que diferença fez.



Essas três formas de análise e avaliação de desempenho estão sintetizadas no quadro 7-2, exemplificadas no quadro 7-3 e analisadas a seguir.

<p>QUADRO 7-2</p> <p><b>Eficiência, eficácia e efetividade por categoria específica</b></p>			
Categoria	Conceito	Questão básica	Objetivo
Eficiência	Cumprimento de normas e redução de custos.	Como aconteceu?	Verificar a relação custo/resultado.
Eficácia	Alcance e qualidade dos resultados.	O que aconteceu?	Verificar a quantidade e qualidade dos resultados.
Efetividade	Impacto da decisão.	Que diferença fez?	Verificar a congruência dos resultados com as demandas e necessidades da comunidade.

A *eficiência* refere-se ao cumprimento de normas e procedimentos internos e, sobretudo, à redução de custos. Analisar a eficiência significa produzir informações para medir o processamento de insumos e seus efeitos sobre resultados. Uma equipe é eficiente quando produz resultados e benefícios ao custo mais baixo. É essencialmente uma razão insumo/produto, receita/despesa ou uma medida de custo/benefício. Eficiência seria alcançar o resultado previsto gastando o mínimo possível. Procura-se saber que benefício foi obtido em função de cada unidade monetária. Portanto, cortar gastos não significa necessariamente ser mais eficiente: pode-se diminuir despesas e se tornar menos eficiente caso se reduzam os benefícios obtidos por unidade monetária.

<p>QUADRO 7-3</p> <p><b>Formas e medidas de análise e avaliação de desempenho: exemplos de eficiência, eficácia e efetividade</b></p>				
Categoria	Forma de análise e avaliação	Medidas	Exemplo: saúde do adulto	Exemplo: política de atendimento
Eficiência	Insumos e seus efeitos sobre os resultados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procedimentos.</li> <li>Insumo/produto.</li> <li>Custo/benefício.</li> </ul>	Custo/habitante de campanhas para evitar a exposição a fatores de risco.	Número de funcionários de serviço por número de atendidos.
Eficácia	Resultados alcançados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Discrepância entre os resultados previstos e os alcançados.</li> <li>Qualidade.</li> </ul>	Demanda de serviços hospitalares em doenças crônico-degenerativas e em incapacidades físicas e mentais.	Número de beneficiários atendidos e de benefícios concedidos.
Efetividade	Valores e necessidades explícitos e implícitos nos objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Adequação</i>: satisfação de necessidades.</li> <li><i>Equidade</i>: distribuição mais justa de recursos.</li> <li><i>Propriedade</i>: resposta às demandas da comunidade.</li> </ul>	Alterações nas taxas de sobrevivência após o dano e na expectativa de vida.	Alterações no padrão de vida dos beneficiários.

Vale lembrar, no entanto, que normas técnicas e éticas podem ser medidas de eficiência, independentemente da análise direta de custos. Por exemplo, muitos procedimentos são instituídos tendo em vista razões éticas de transparência e demonstração de gastos, ou para garantir equidade e condições especiais de acesso aos serviços.

A *eficácia* refere-se ao alcance de resultados, ou seja, à quantidade e à qualidade de produtos e de serviços e à alocação de valores (regulamentações) produzidas. Analisar a eficácia significa simples-

mente produzir informações sobre os resultados alcançados e verificar suas discrepâncias com os objetivos pretendidos. A eficácia é uma medida absoluta e de fácil verificação, desde que os objetivos tenham sido previamente bem definidos. Quanto melhor forem definidos os objetivos e metas, mais fácil será avaliar a eficácia. Assim, se desde o princípio procura-se definir objetivos da forma mais tangível possível, mais simples serão sua mensuração e verificação. A eficácia é uma simples medida de resultados e de discrepância, ou seja, a diferença entre o pretendido e o efetivamente alcançado. Uma ação é considerada eficaz quando essa diferença se aproxima de zero.

Ultimamente, a avaliação da eficácia tem incorporado com intensidade cada vez maior a preocupação com a qualidade, resultando na adoção e no aprimoramento de critérios prévios de qualidade dos serviços.

Em referência à qualidade, vale notar que muitas equipes de saúde não possuem processos rotineiros que objetivam a elaboração do produto final.

No trabalho rotineiro e seriado, a visão antecedente de qualidade e satisfação do usuário pode ser introduzida, pensada e revista em meio a um processo cada vez mais automatizado, e cujo resultado será avaliado pelo usuário no consumo final do produto.

Na prestação de serviços, a visão antecedente do processo é, em parte, limitada porque, na maioria das vezes, o serviço é produzido e consumido simultaneamente. O usuário não só avalia o produto final, mas também o processo, envolvendo até a forma de agir, a aparência e o humor de quem o produz.

Por exemplo, em alguns serviços de inspeção sanitária, a idéia de satisfação do usuário é algo ainda mais complexo: o usuário e os receptores do serviço nem sempre estão presentes; e o avaliador nem sempre recebe o serviço. O quadro 7-4 sintetiza diferenças de julgamento sobre qualidade em equipes de produtos e de serviços.

A *efetividade* refere-se ao impacto da ação da equipe: envolve um julgamento sobre o bem-estar da comunidade ou sobre o impacto no serviço no qual se insere a equipe. A efetividade é essencialmente uma medida valorativa. Mede-se a efetividade produzindo informações sobre os valores dos resultados da ação da equipe, para saber se estão de acordo com os valores da comunidade, do serviço ou dos usuários. Assim, a efetividade possui três dimensões básicas:

- i *adequação*, para saber se os resultados satisfazem as necessidades que dão origem à ação;
- i *equidade*, para saber se a ação resultou em uma distribuição mais justa de recursos e serviços;
- i *propriedade*, para saber se a ação satisfaz as demandas expressas dos usuários.

QUADRO 7-4

**Julgamento sobre qualidade em equipes  
de produtos e de serviços por dimensão gerencial**

Dimensão	Produto	Serviço
Processo de trabalho	Centrado no produto e nos membros da equipe.	Centrado no usuário.
Tangibilidade do produto final	Alta e facilmente verificável.	Intangível.
Relação produção/consumo	Independente.	Integrado (consumido durante a produção).
Contato com usuários	Baixo e com poucos membros da equipe.	Alto e com muitos membros da equipe.
Relação usuário/processo de trabalho	Usuário não se envolve.	Usuário se envolve na maior parte.
Relação básica dos membros da equipe	Colegas e fornecedores de insumos.	Usuários: parte essencial do processo de trabalho.
Processo de trabalho	Acionado por planos e previsões.	Acionado por demandas de usuários.
Fator básico de qualidade	Cooperação entre tarefas seqüenciais.	Cooperação e interação humanas.
Resultado do trabalho	Homogêneo — processos repetitivos.	Heterogêneo — processos interativos com usuários.
Medida básica de qualidade	Produto.	Interação (atenção, cortesia, humor).
Momento principal de avaliação	Conclusão do trabalho.	Durante o processo.

Por ser essencialmente uma medida externa à equipe, a efetividade é avaliada por informações de impacto em grupos e usuários específicos. Este impacto pode ser medido em três níveis diversos:

- i *impacto nos usuários* — efeitos sobre as pessoas ou setores dos serviços aos quais a equipe procura servir;
- i *impacto em outras unidades do serviço* — mudanças organizacionais e comportamentos administrativos como uma dimensão de qualidade e atenção ao público;
- i *impacto na comunidade* — valores, atitudes, comportamentos e nível de bem-estar da comunidade.

#### 7.5.2 O PROCESSO DE ANALISAR E AVALIAR O DESEMPENHO

Das premissas, definições e critérios mencionados acima, é possível inferir algumas proposições sobre o processo de análise e avaliação de desempenho. As proposições, detalhadas a seguir, tomam como unidade de análise a equipe, que é o foco de atenção deste manual, e referem-se basicamente à natureza e ao contexto de análise e avaliação. Assim, a análise do desempenho deve observar os pontos a seguir.

- i *Considerar os processos de agregar valor.* Modernamente, grande parte das medidas de avaliação se constrói tendo em vista os processos de agregar valor. A idéia de agregar valor torna o processo (ou o custo das transações) a unidade básica de julgamento. Custos de transação são os custos de inserção na comunidade ou no serviço de saúde: os custos de receber, atrair ou evitar as demandas, como também os de processar e realizar os serviços. As inovações contemporâneas focalizam essencialmente a redução dos custos nos processos centrais ou transações entre provedores, equipe e usuários.
- i *Promover comparações com a realidade conhecida.* Analisar a eficiência de acordo com formas ideais é sempre problemático devido à variedade dessas formas. Parece mais útil e simples comparar com alternativas possíveis, sobretudo com equipes similares. Deve-se comparar custos de transação e de produção com os de outras equi-

pes similares: normalmente uma equipe não consegue repetir o mesmo nível de eficiência encontrado em outra, mas pode se aproximar. Quando se avalia o processo de trabalho, o objetivo é economizar nas transações. Assim, na perspectiva das transações, a eficiência e a eficácia de uma equipe exigem uma análise comparativa que contemple: todas as formas, atos e processos administrativos em comparação com outro meio possível de se realizar; a preocupação dramática com os custos mesmo em relação a detalhes; a equipe como uma entre outras possibilidades de produção.

- i *Tomar como referência uma visão comum.* Avaliação é a busca de desigualdade através de julgamentos diversos sobre o desempenho e a postura geral da equipe e de seus membros perante o trabalho. Portanto, a avaliação é naturalmente conflituosa, dependente de julgamentos individuais, particulares e não facilmente replicáveis ou explicáveis. Pela presunção da diversidade de interesses e de julgamentos, deve-se, nos processos de análise do desempenho, reforçar as premissas de interesses comuns. Sem a reconstrução da visão comum e o compartilhamento de valores e de práticas de trabalho, a desunião irá prevalecer.
- i *Ser clara e transparente para os membros da equipe.* Na sua dimensão individual, a análise de desempenho procura ressaltar o grau de contribuição de cada indivíduo ou equipe para o serviço ou a comunidade. A avaliação de uma equipe se dá através de sessões de confronto e de negociação sobre alternativas de ação. Se mais aberta, facilita a comunicação, esclarece os padrões usados e reduz conflitos, embora não os elimine. No processo grupal aberto e segundo referências comuns, geram-se menos controvérsias ou reações negativas. Processos fechados e inacessíveis tornam as pessoas descrentes e mesmo revoltadas contra o estabelecimento de padrões de desempenho e de desigualdade de julgamentos entre pessoas. Nesses casos, as pessoas não vêem alternativa a não ser se protegerem da avaliação. Pessoas expostas a situações de confronto ou julgamento, mas com possibilidades desniveladas de comunicação e de negociação, podem tornar-se apáticas, descrentes e até pouco colaborativas como meio de autopreservação.
- i *Ser um momento de aprendizagem e de reconstrução positiva.* A análise do desempenho é o momento privilegiado para produzir comu-

nicação e *feedback*. Muitas pessoas esperam reações sobre a qualidade de seu trabalho, sobretudo manifestações de apreço e apoio por sua dedicação e eficiência. A avaliação pode ser menos um momento de conflito ou de confrontação e mais um momento de diálogo, de negociação e de construção positiva.

- i *Ser um processo contínuo e sistemático.* Se a razão de ser da análise do desempenho é reorientar a ação da equipe, a aquisição de informações sobre as diferentes ações de uma equipe tem de estar inserida no cotidiano, de modo a fornecer dados sobre o progresso, a correção e a variação de rumos. A avaliação profícua começa, em geral, com a percepção de discrepância entre o que ocorre e a ação desejada. De modo geral, onde inexistente continuidade na identificação de discrepâncias, a avaliação se torna uma atividade ocasional e genérica de registro do passado, com possibilidades limitadas para a decisão gerencial.
- i *Ser empreendida a partir de uma perspectiva global e retrospectiva.* A visão global dos objetivos sociais e econômicos do serviço, no qual se insere a equipe, deve orientar todos os processos de análise de desempenho. Uma avaliação isolada e fragmentada geralmente deixa implícito que aperfeiçoamentos isolados em ações específicas da equipe conduzem naturalmente à realização dos objetivos do serviço e de seus usuários. As modificações em áreas específicas só devem ser empreendidas ante uma visão global e histórica do curso de ação do serviço, para não correr o risco de romper inadvertidamente o sentido de direção e as prioridades.
- i *Apresentar a informação de forma adequada à mudança e à inovação.* Os métodos de apresentação de dados devem considerar, sobretudo, a indução à mudança. Assim, devem-se enfatizar mais as análises de causa e efeito relativas às mudanças e menos as críticas meramente descritivas.
- i *Considerar o contexto organizacional e social no qual a equipe está.* Tendo-se a equipe como unidade de análise, tudo em volta se torna uma restrição. Por estar em um contexto organizacional e social, uma equipe é condicionada por um conjunto de restrições, sanções, tradições, códigos de conduta e regras formais, além das relações pessoais que se estabelecem no desempenho do trabalho. Uma equipe de saúde é um subsistema de um sistema político e organi-

zacional mais amplo, e não pode funcionar continuamente em oposição ao sistema. Fatores relativos à operação do serviço, bem como à comunidade na qual se insere a equipe, são fundamentais para a compreensão do tipo de resposta da equipe às demandas dos usuários. Não se pode exigir ou esperar eficiência e, sobretudo, efetividade de uma equipe que opera em um contexto em que essas dimensões não têm prioridades.

### **7.6 ANÁLISE PROSPECTIVA: APROXIMAÇÃO INICIAL COM O FUTURO**

A análise prospectiva é o processo de produzir informações sobre o futuro com base em conhecimentos sobre a natureza do serviço, da equipe e de sua missão.

O mundo de mudanças rápidas faz o planejamento estratégico necessariamente mutável e flexível, por ser vulnerável a curto prazo. Todas as previsões, competências, tecnologias e habilidades humanas são temporárias.

Mesmo as organizações de maior vulnerabilidade no curto prazo e inseridas no ambiente rapidamente mutável possuem alguns parâmetros de longo prazo. Por exemplo, investimentos em instalações e tecnologia e, sobretudo, na capacidade humana devem ser pensados em prazos mais amplos. Eficiência e eficácia nas respostas de curto prazo podem ser fruto da construção de longo prazo, como a excelência no atendimento ao usuário, que pode permanecer independentemente de muitas mutações de curto prazo.

Ao criar referências futuras, através de cenários e visões, a reflexão estratégica procura mostrar possíveis variações no caminho e suas interdependências, o que faz a decisão menos única e mais parte de um contexto específico. Assim, ao tentar mostrar o que pode ou não acontecer, o exercício estratégico melhora a percepção dos membros da equipe, expande seus horizontes e os capacita a melhor lidar com o futuro.

Planejar o imprevisível é a forma de conhecer referências para o futuro próximo. Uma analogia simples seria a direção de um automóvel com os faróis apagados, por uma estrada escura em noite de lua nova. Pode-se ver alguma coisa sobre o muito próximo, mas nada sobre o médio e longo prazos. No entanto, a habilidade de tentar co-



nhecer o curto prazo e o caminho próximo pode dar dicas e inferências sobre a natureza da estrada e, inclusive, sobre a repetição de obstáculos.

Planejar o futuro, olhar a grandes distâncias significa criar referências para a decisão presente. Assim, a reflexão estratégica se justifica se as decisões atuais melhoram. Planejar, construir cenários e definir visões para um futuro mais distante é inútil se isso não significa um auxílio para a decisão imediata.

Cenários e visões de longo prazo, sem suas contrapartes imediatas, constituem meras repressões da incerteza: afinal, é mais fácil planejar a equipe para daqui a cinco anos do que para os próximos seis meses.

Incerteza se enfrenta, e não se reprime. Risco se calcula, e não se ignora sua existência. Ignorância se corrige com mais informações e referências para decisão. A reflexão estratégica é necessária porque a incerteza sempre supera as coisas constantes. Se o mundo da incerteza é de uma imensidão infinita, planejar estrategicamente é a forma de selecionar as variáveis que possam realmente ter maior impacto na equipe. É uma tarefa de grande escopo altamente seletiva: é saber identificar o que de fato faz diferença.

#### *7.6.1 ANÁLISE DAS INTENÇÕES E EXPECTATIVAS PESSOAIS*

Por ser altamente influenciada pela preferência de dirigentes e de outros participantes do processo de decisão, a visão deve incorporar (através de debates e processos de grupo para a busca de consenso) os seguintes fatores, já presentes no cotidiano estratégico da equipe:

- i visão de dirigentes e líderes sobre o serviço e a equipe;
- i visões e intenções de outros participantes do processo;
- i programação coletiva: consensos, consentimentos e apoio.

#### *7.6.2 DEFINIÇÃO DOS CENÁRIOS E DAS VISÕES ALTERNATIVAS*

O cenário é a moldura na qual se insere a visão e deve incluir todas as “informações” necessárias para justificá-la.

*Construir cenários* é uma tentativa de organizar, de maneira lógica e compartilhável, um grande número de informações e de imaginações individuais sobre o futuro. Cenários dão sentido a eventos, dados, informações e histórias que surgem de forma contraditória, fragmentada, ameaçadora e contestadora dentro do serviço ou da equipe. O cenário organiza “eventos” futuros segundo um padrão lógico e imaginativo de interdependências de fatores externos à organização ou à equipe.

Como a única certeza sobre o futuro é que ele será diferente do presente, cenários que se aproximam demasiadamente da realidade atual tendem a ser mais incorretos do que aqueles que se distanciam. Cenários introduzem o inusitado, a novidade, o imaginário e a contestação do existente.

Apesar de extremamente frágil, o cenário é a melhor forma de se conhecer o futuro. Simples previsões normalmente omitem variáveis e interdependências fundamentais. O esforço de construir cenários força as pessoas a:

- i verificar as próprias idéias e contrapô-las a outras;
- i tomar conhecimento de fatos perceptíveis somente por colegas;
- i tentar a construção de relações de causa e efeito para o futuro;
- i ter consciência das interdependências e possibilidades;
- i revelar suas percepções sobre o futuro.

Podem-se construir cenários para desenvolver uma nova visão da equipe ou para atacar um problema, área ou serviço específico. Na verdade, o cenário precisa de um foco, porque o mundo externo é demasiadamente amplo para ser analisado sem uma perspectiva específica. A razão de ser do cenário é compreender o significado e a ambigüidade das variações que acontecem e vão ocorrer no entorno do serviço.

A visão é a construção de uma alternativa para a equipe dentro de um cenário específico. A visão é o lugar para onde a equipe pretende se dirigir; é o futuro que se deseja criar, combinando os melhores conhecimentos sobre a realidade, aliados a projeções, predições, imaginações e sonhos de uma equipe.

Desejos e expectativas de progresso não devem ser restritos pelas dimensões administrativas existentes, mas guiados pela visão que se deseja construir. A visão é o ponto futuro onde se encontram as intenções, possibilidades, desejos, análises, emoções, necessidades e probabilidades de uma equipe.

#### 7.6.2.1 CENÁRIO DE CONSTRUÇÃO DE GRUPO (POR PROCESSO DE CONSTRUÇÃO MENTAL BASEADA NO CONSENSO COMPARTILHADO)

A atividade grupal de construir cenários e visões faz as pessoas participarem de novas maneiras de hierarquizar eventos já registrados em suas experiências. As mentes se reorganizam e adquirem novas formas de compreender eventos e estabelecer lógicas causais. À medida que se logram alguns consensos, o futuro adquire uma linguagem e uma moldura comuns. As pessoas passam a ter sentido mais compartilhado sobre a história e as possibilidades futuras da equipe, além de possuírem uma capacidade ampliada de observação dos eventos correntes.

Compartilhar é importante para compensar preconceitos individuais, pois as pessoas possuem construções imaginativas sobre o futuro normalmente influenciadas por suas próprias observações, fantasmas e desejos. Assim, as pessoas:

- i selecionam e dão prioridade a eventos condicionadas por tendências profissionais;
- i formulam previsões influenciadas pelos próprios desejos, ou seja, pela maneira como gostariam que o mundo fosse;
- i raciocinam sobre o futuro a partir de seu papel organizacional, o que dificulta a noção sistêmica e global de interdependência.

Na construção compartilhada, os membros de uma equipe criam um sistema consensual sobre causalidade de eventos, o que gera maior segurança e compreensão em relação às decisões.

Pessoas externas à equipe devem ser convidadas a participar da construção de cenários e da visão porque não possuem as tendências internas e podem mais facilmente reconhecer rupturas em tendências. Assim, os membros de uma equipe, juntamente com pessoas de fora e

de diferentes profissões e especialidades, podem enfrentar, de forma multidisciplinar e multiprofissional, as incertezas e a ignorância sobre o futuro.

Por serem uma mera seleção de fatores, cenários e visões não são verificáveis. A validação de um cenário ocorre pela inserção de uma visão da equipe considerada plausível pelo grupo. A utilidade de um cenário se revela quando os membros da equipe aprendem a fazer a conexão entre a visão e os acontecimentos correntes.

O uso prático do cenário e da visão exige a construção de uma lógica regressiva do futuro até o momento atual, através de cenários e visões intermediárias. A reflexão estratégica sobre o futuro só se justifica se for conectada com o presente.

### **Atividade 7-2**

#### **TRABALHO EM GRUPO**

Convide algumas pessoas de fora para, juntamente com sua equipe, construir um cenário mais provável para um tempo futuro (dois ou três anos).

Reúna depois só a equipe para descrever uma visão plausível e desejável para a equipe, considerando as possibilidades do cenário.

## Plano de desenvolvimento: as pistas estratégicas

### 8.1 SELEÇÃO DE FATORES CRÍTICOS: RESTABELECENDO AS RELAÇÕES DA EQUIPE COM A COMUNIDADE

A fortaleza de uma equipe origina-se tanto nas suas relações externas quanto no seu virtuosismo técnico e gerencial interno. Essas relações e capacidades são construídas em resposta às necessidades de determinada época. Virtudes do passado freqüentemente aparecem como problemáticas no presente e tornam-se obstáculos para um novo futuro.

Muitas equipes pensam poder gerenciar problemas e rupturas simplesmente de forma reativa, isto é, à medida que surgem. Essas rupturas normalmente emitem sinais antecedentes, e o esforço para conhecê-los e antecipá-los favorece uma melhor adaptação organizacional.

No processo de adaptação, as equipes enfrentam um período menos rotineiro e mais renovador. Assim, os recursos de uma equipe devem ser valorizados para produzir qualidade para os usuários e para o progresso da própria equipe.

Após a definição da visão, procura-se contrapor a avaliação prospectiva aos resultados atuais. Trata-se de identificar os hiatos existentes entre o desejável, o possível e os resultados alcançados:

- i *identificação de sinais estratégicos* — modificações significativas na ambiência externa, capazes de afetar a perspectiva prevalecente sobre oportunidades e ameaças;

- ▮ *seleção de fatores críticos* — os que marcam a diferença na atuação da equipe em seus meios organizacional e comunitário;
- ▮ *análise de oportunidades* — por exemplo, associações entre fatores externos favoráveis e pontos fortes da equipe;
- ▮ *análise de ameaças* — por exemplo, associações entre fatores externos desfavoráveis e pontos fracos da equipe.

## 8.2 ESTRATÉGIAS E OBJETIVOS

Estratégias são ligações genéricas entre fins e meios; são relacionadas com a visão estratégica, definindo os caminhos para alcançá-la, e, assim, especificam a forma pela qual se oferece a competência da equipe à comunidade. Estratégias respondem às modificações futuras da ambiência e, normalmente, devem significar mudanças substanciais em relação às práticas correntes. Assim, não se deve construí-las somente com base no presente nem excessivamente influenciadas pelos dados internos da equipe. Elas dependem, sobretudo, de informações sobre “condições futuras”.

No entanto, as práticas atuais mostram as equipes excessivamente voltadas para suas tarefas específicas ou dimensões internas, descuidando-se de variações externas importantes. Prender-se excessivamente a dimensões internas reduz a visão estratégica nas decisões cotidianas; significa deixar-se vulnerável a surpresas, perdas, frustrações e ressentimentos. Em decorrência, a reação da equipe a novas imposições se faz tardiamente e de forma mais dramática.

Sem perspectiva estratégica, os líderes se exaurem no esforço de resolver pequenas questões e na conciliação de conflitos diários; constantemente, adiam o exame de novas propostas para momentos pretensamente mais oportunos. Em vez de atentarem para o advir, acabam por gastar tempo em análises sobre oportunidades perdidas e ineficiências do que se passou.

As estratégias revelam a intenção de significar uma diferença ou uma nova visão dos produtos e serviços e, portanto, procuram mudar as relações da equipe com seu serviço ou sua comunidade. Logo, os temas a se privilegiar nas estratégias são, por exemplo:

- ▮ qualidade de serviços e produtos;
- ▮ necessidades e demandas do público e dos usuários;

- i relações institucionais valiosas, isto é, com dirigentes do serviço e líderes comunitários;
- i inovação tecnológica;
- i habilidades da equipe;
- i conhecimento de serviços similares (para referência);
- i imagem externa no serviço e na comunidade;
- i novas formas de atenção aos usuários.

Na prática, a estratégia consiste em um conjunto de proposições, redigidas de maneira sintética, normativa e direta, sobre como a equipe pretende atingir sua missão, através de uma opção de futuro (visão), dentro de um determinado cenário. As estratégias devem sempre reforçar a perspectiva global e diferem das outras decisões rotineiras por:

- i *terem significado mais abrangente* — alteram as relações básicas da equipe com o serviço e a comunidade através da redefinição de produtos e serviços, da satisfação de demandas e necessidades e da utilização ótima de recursos, inovações e formas de acesso dos usuários;
- i *definirem prioridades e formas de concentração de recursos* — redefinem investimentos, custos, prioridades, distribuição de recursos, parcerias;
- i *exigirem mais informações e análises* — constituem um processo mais longo e envolvente.

### **Atividade 8-1**

#### **TRABALHO EM GRUPO**

Selecione os fatores críticos mais relevantes dos ambientes externo e interno e discuta o que a equipe tem feito a respeito de cada um.

### Atividade 8-2

#### TRABALHO EM GRUPO

Busque construir um quadro estabelecendo as relações entre os fatores mais críticos dos ambientes externo e interno, combinando os fatores favoráveis (externos) e fortes (internos) com os fatores desfavoráveis (externos) e fracos (internos). Descreva sucintamente:

- i as oportunidades (recursos disponíveis na comunidade e não utilizados para a melhoria do trabalho de equipe);
- i as ameaças (dando potencial ao trabalho da equipe).

### Atividade 8-3

#### TRABALHO EM GRUPO

Avalie as estratégias propostas, de acordo com os critérios de viabilidade, validade, flexibilidade e apoio institucional.

- i *Viabilidade* — As estratégias respondem diretamente às necessidades dos usuários? Demandas externas e internas? Apoios externos? As estratégias, para serem implementadas, necessitam de recursos. Os serviços possuem esses recursos? Eles podem ser adquiridos? Analisar: recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos.
- i *Validade* — As estratégias são realistas, pessimistas ou otimistas?
- i *Flexibilidade* — As estratégias podem ser modificadas para atender a imprevistos dentro dos limites de custos?
- i *Apoio institucional* — Existe apoio dos serviços e da comunidade? Existe apoio das pessoas envolvidas na gestão (chefes e líderes)?

### Atividade 8-4

#### TRABALHO EM GRUPO

Descreva três grandes estratégias para alcançar a visão estratégica descrita por sua equipe.



**Atividade 8-5****TRABALHO EM GRUPO**

Para cada estratégia, identifique dois objetivos.

**8.3 MODELOS ESTRATÉGICOS**

Decidir estrategicamente significa optar entre as diversas possibilidades pela melhor posição da equipe perante a comunidade. Este processo de escolha consiste na busca de alternativas, ou seja, no uso de novos e antigos recursos, de forma a propiciar um desempenho comparativamente mais eficiente e eficaz. Modelos estratégicos normalmente se compõem das seguintes possibilidades:

- i explorar necessidades do público não-atendido (pessoas e setores dos serviços e da comunidade);
- i definir programa de investimentos e ampliação do atendimento;
- i oferecer qualidade única ou serviços adicionais de apoio a usuários como fator de proteção e diferenciação;
- i atentar para novos valores e preferências dos usuários mais comuns;
- i esforçar-se na redução de custos; não permitir descuidos;
- i conhecer serviços similares como novas referências para atualizar a competência básica da equipe e agregar valor;
- i atualizar tecnologia e ter planos de proteção do patrimônio;
- i desenvolver projetos de atualização das pessoas e aperfeiçoamento das habilidades da equipe;
- i usar a competência essencial para expandir a atuação da equipe ou criar novas equipes;
- i descobrir novos valores para os usuários ou uma maneira mais eficiente de produzi-los;

- | adaptar antigas maneiras às novas circunstâncias;
- | evitar comprometimento de longo prazo com formas administrativas, tipos de serviços e tecnologias;
- | conscientizar-se sobre os valores futuros dos usuários;
- | desenvolver nova combinação singular dos recursos à disposição da equipe;
- | se for o caso, buscar nova área de atuação e nova missão.

Objetivos são a especificação e a operacionalização das estratégias; constituem a referência imediata para a ação. Se bem definidos, melhoram o desempenho; portanto, não se deve ser genérico ou ambíguo na sua definição. Melhor ser direto, claro e específico, focalizando metas e ações para direcionar o comportamento da equipe e de seus membros. Quanto mais bem definidos os objetivos, mais servem de base para o compromisso com a ação. Um objetivo bem definido deve:

- | focalizar metas ou resultados;
- | especificar a ação a ser executada;
- | ser mensurável, tangível e verificável;
- | ser explicável e comunicável;
- | dimensionar tempo e, quando possível, especificar custo;
- | significar um desafio, porém realista e exequível;
- | ser relevante e coerente com a missão e a visão.

Para facilitar a definição de objetivos, é importante conhecer melhor as ações a serem executadas. Assim, antes de definir cada objetivo, é preciso procurar conhecer, por exemplo:

- | as atividades necessárias;
- | as relações críticas entre as atividades;
- | os papéis, as relações funcionais e as responsabilidades;

- i o tempo e o custo de cada atividade;
- i os recursos para cada atividade;
- i os prazos e os resultados;
- i as normas e os procedimentos de trabalho.

Apesar de os objetivos serem uma dedução das estratégias, não se deve defini-los de forma unilateral, pela liderança, de cima para baixo, mas, como em toda construção estratégica, envolver:

- i participação;
- i consenso;
- i negociação de expectativas;
- i comprometimento.

#### **8.4 PLANO DE DESENVOLVIMENTO DAS AÇÕES**

O plano de desenvolvimento das ações consiste em definir as responsabilidades por metas e resultados específicos. Abrange a definição dos planos de ação táticos e a verificação desses planos.

Os *planos de ação táticos* consistem em um conjunto de proposições para se alcançarem objetivos específicos. Constituem relações mais precisas entre fins e meios. São decisões descentralizadas e normalmente feitas pelas equipes de trabalho. Para cada objetivo, deve-se:

- i definir as atividades necessárias;
- i estabelecer as relações críticas entre as atividades;
- i especificar papéis, relações funcionais e responsabilidades;
- i estimar o tempo e o custo para cada atividade;
- i identificar os recursos necessários para cada atividade;
- i programar a distribuição dos recursos;
- i estabelecer controles periódicos por objetivos, prazos e resultados;
- i definir normas e procedimentos de trabalho.

*Ao se verificar os planos de ação, é necessário questionar se:*

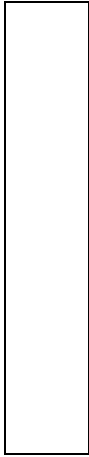
- i as ações são coerentes com os objetivos e as estratégias;
- i existem procedimentos para monitorar fatores críticos (antecipação);
- i a dimensão humana é considerada em todos os seus aspectos;
- i a inovação faz parte das preocupações gerenciais;
- i existem programas de formação e atualização gerencial.

### **Atividade 8-6**

Sintetizar o trabalho realizado, descrevendo:

- i a missão da equipe;
- i os valores fundamentais;
- i a visão estratégica;
- i as principais estratégias;
- i os objetivos estratégicos;
- i os projetos e as propostas de desenvolvimento de trabalho da equipe.

Definir indicadores de desempenho para sua equipe, considerando eficiência, eficácia e efetividade.



## Parte III

## Competências e desempenho individual

### 9.1 DIMENSÕES PESSOAIS DO DESEMPENHO

O desempenho da equipe relaciona-se não só com as condições físicas, os instrumentos de trabalho e as habilidades humanas, mas também com a forma pela qual as pessoas pensam, aprendem e interagem. Eficiência, ineficiência, entusiasmo e desmotivação não se constroem ao acaso nem significam apenas o estado de uma pessoa. Recursos de poder, com pesos diversos, fazem a pluralidade de fatores e de instrumentos gerenciais ter impacto sobre a pessoa e sua equipe.

O objetivo de analisar o desempenho individual é melhorar a forma pela qual a pessoa se ajusta ao trabalho e produz para a coletividade. Normalmente, o progresso da equipe depende de pessoas:

- i *energéticas* — com poder de ação e de decisão;
- i *motivadas* para novos desafios e padrões de qualidade;
- i *incentivadas* para iniciativas e não confinadas à realização de suas tarefas;
- i *cientes* de que seu futuro profissional depende do próprio desempenho;
- i *autoconfiantes* na aquisição de novas habilidades;
- i *conscientes* de suas responsabilidades sociais;
- i *otimistas* na construção de um futuro melhor para todos;

- i *dedicadas* a criar um futuro diferente para si mesmas através do desenvolvimento de todo o seu potencial.

Quando conhecemos melhor nossas potencialidades e limites, tornamo-nos mais propensos ao progresso, a solicitar ajuda e a cooperar. Ademais, o conhecimento do contexto produtivo fornece as percepções sobre interações pessoais mais proveitosas e idéias sobre talentos e habilidades dos pares na equipe. Pontos fortes se complementam, e outros poderão valorizar e usufruir dos pontos fortes de cada um.

Ao conhecer as próprias habilidades e as de sua equipe, o funcionário poderá melhor desenvolvê-las. Ao conhecer a própria visão de futuro e a dos colegas de trabalho, poderá direcionar melhor as ações e reforçar a vontade e a persistência.

Empreendedores crêem em seus talentos, são fortemente motivados pelos seus sonhos e incorporam expectativas de outros na busca de novos horizontes e visões coletivas. São líderes naturais por buscarem o singular: criam e agregam.

## **9.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL DOS MEMBROS DA EQUIPE**

Em todo processo gerencial se insere, de alguma forma, a avaliação de pessoas e equipes: chefes e dirigentes, bem como colegas de trabalho, sempre julgam o desempenho de outros em cada tarefa que realizam. Embora exista uma avaliação contínua das pessoas, é importante reservar algum tempo para julgamentos e *feedback*, referenciados em dados e critérios previamente acordados. O cotidiano favorece juízos incompletos, com informações sem verificação e sem conhecimento de todas as dimensões do desempenho, sobretudo de interdependência com outras tarefas e das condições de trabalho. Daí a necessidade de formalizar e criar instrumentos inclusivos, claros e acordados entre as partes interessadas, para efeito de julgamentos e comparações efetivas.

*Desempenho* é uma ação concreta em um determinado contexto. O desempenho estabelece a relação real entre uma pessoa e sua organização. Portanto, avaliar desempenho é medir as competências de uma pessoa perante um contexto específico ao longo do tempo, operacionalizadas através de resultados.

Na avaliação de desempenho, devem-se observar como condições prévias:

- i *a competência individual* — se a pessoa possui as qualificações realmente necessárias para desempenhar as funções que lhe são atribuídas;
- i *o contexto organizacional* — se as condições de trabalho são condizentes para o bom desempenho da tarefa (instrumentos, equipamentos, capacitação da equipe, liderança, incentivos e recompensas).

A *competência individual* refere-se ao processo pelo qual uma pessoa mobiliza seus conhecimentos e habilidades para produzir qualidade. Trata-se de uma resposta prática adaptada a uma situação específica. Portanto, a competência é a capacidade em ação, ou seja, a mobilização da potencialidade de uma pessoa apropriada a um problema.

A *avaliação da competência*, na verdade, trata-se de um julgamento genérico sobre a competência potencial de uma pessoa para determinada posição. Em princípio, a competência é apenas uma promessa de desempenho. Numa organização do trabalho, a competência se valida na prática. Por mais universal que seja, a competência depende de um contexto. Como a competência deixa implícito que o indivíduo carrega consigo conhecimentos e habilidades, quanto maior a competência, maiores as chances de um bom desempenho.

As *competências* evoluem e se desenvolvem com a experiência, mas nenhuma é definitiva: todas se tornam rapidamente obsoletas, necessitando de atualização permanente. Nesse sentido, no mundo moderno, a competência principal de uma pessoa é permanecer competente.

Na prática, a competência individual refere-se às qualificações requeridas para determinadas tarefas que compõem o posto de trabalho. Nessas qualificações, devem ser incluídas todas as características potenciais do indivíduo para o progresso na função, no serviço e em sua profissão. As imposições tecnológicas contemporâneas, aliadas à interdependência do trabalho em equipe, exigem competência individual, além das dimensões restritas de determinada tarefa. Cada vez mais a definição da competência se distancia das descrições de cargos e funções específicas, não só devido à grande variação nos conteúdos das tarefas, mas, também, pela crescente centralidade do trabalho na pes-



soa, e não mais na organização. Assim, a competência individual deve incluir:

- i *capacidade técnica*, ou domínio cognitivo ou habilidade em uma profissão ou técnica — saber inserir no trabalho os melhores conhecimentos existentes na profissão; conhecer as tarefas principais de acordo com os propósitos de cada equipe; poder trabalhar por diversos níveis de responsabilidade na mesma profissão; ser sensível ao significado das tarefas para o serviço;
- i *capacidade relacional* — trabalhar em grupo e responder a formas estruturadas de comportamento como normas e padrões qualitativos de ação; saber escutar, ter consciência da interdependência das tarefas e da necessidade de diálogo; desenvolver o sentido da responsabilidade coletiva; aprimorar-se na polivalência (habilidades múltiplas conforme a equipe); ser sensível ao significado que as tarefas têm para as pessoas;
- i *capacidade de adaptação* — saber tratar situações reais de forma diversa, de acordo com as diferenças e as contingências situacionais; reconhecer as diferenças e conviver com elas; assimilar novos padrões; conceber, realizar, resolver problemas, ou seja, ter aptidão para conduzir a ação; conhecer a prática do serviço e do ambiente onde se desenvolve a tarefa; antecipar, reagir, antever e se adaptar à variedade; ser sensível ao significado que as tarefas têm para os resultados;
- i *capacidade criativa* — desenvolver a curiosidade e o interesse em produzir e introduzir idéias novas; instituir a ligação criativa com o futuro; conceber alternativas e tentar realizá-las; tentar fazer diferente e melhor do que o atual; conviver com o inusitado e criticar hábitos correntes;
- i *capacidade ética* — possibilidade de enfrentar a realidade mantendo-se dentro dos limites morais impostos pela profissão e pela sociedade.

A *avaliação das condições de trabalho* consiste em um julgamento sobre a qualidade dos instrumentos e das condições físicas e humanas do trabalho que realmente possibilite a um indivíduo realizar

todo o seu potencial. Embora se trate de avaliar o desempenho de pessoas, é importante julgar também as condições oferecidas para esse desempenho.

As condições de trabalho são extremamente variáveis e nem sempre facilitadoras de um desempenho adequado. As sociedades latinas tendem a ressaltar as condições de trabalho como grandes obstáculos ao desempenho. Resquícios paternalistas e a prática de desigualdades administrativas tornam as pessoas conscientes de favores e privilégios, apesar dos discursos sobre equidade. Assim, prevalece a visão de que as pessoas são desiguais perante as leis e regras, e o sentimento de justiça se desenvolve tentando igualá-las pelos fatos. As avaliações individuais tendem a ser bastante semelhantes ou mesmo iguais, pela recusa social de diferenciar pessoas quando se julgam as condições como previamente injustas. Na lógica norte-americana, que prevalece nas propostas contemporâneas de avaliação, o resultado de cada um é fruto de mecanismos individuais, de certa forma independentes do contexto de trabalho. Valorizam-se individualmente os talentos, a vontade de progredir, o desempenho e a realização. Quando o contexto é adverso e o indivíduo consegue alcançar resultados, isto é mais valorizado, já que significa maior talento, dedicação e esforço individuais. Nesse sentido, a gerência das forças interiores é mais importante do que a gerência do contexto. Assim, prevalece a visão de que as pessoas se singularizam perante outros pelo seu desempenho, e cabe à organização montar sistemas que reconheçam e premiem as desigualdades conquistadas graças ao desempenho.

A relação crucial do desempenho é da pessoa com seu contexto produtivo. Se a pessoa tem propriedades independentes da organização — talentos, habilidades e conhecimentos —, cabe à organização preparar a forma de inserção ou a transferência desses talentos para o contexto produtivo.

A propriedade da organização é mobilizar e integrar as competências individuais. A competência coletiva de uma equipe não é só o somatório das competências individuais. Existem as competências de interação, de coordenação, e os incentivos e recompensas.

Vale ressaltar que os contextos produtivos se alteram rapidamente: a velocidade das mudanças tecnológicas gera desequilíbrios constantes entre qualificações e talentos e o conhecimento das pessoas. Verificar o impacto das mudanças sociais, econômicas e tecnológicas

é uma obrigação coletiva e uma precondição para melhorar o desempenho.

Na perspectiva gerencial, o sentido da avaliação é melhorar as habilidades individuais e a contribuição à equipe. A avaliação é um custo gerencial e, portanto, objetiva provocar a melhora de resultados. A avaliação deve proporcionar uma revisão de desempenho individual, em referência ao desempenho da equipe: deve ser feita com consenso sobre métodos e sistemas de medidas estabelecidos antecipadamente, num ambiente em que os resultados serão a referência central.

A motivação para avaliar a equipe é aumentar o grau de responsabilidade individual pelas tarefas, demonstrar transparência e procurar qualidade. As pessoas valorizam a avaliação se ela realmente traz benefícios ao seu desempenho e progresso.

Quando é feita de forma isolada, ambígua e obscura, a avaliação gera desconfiança e ansiedade, que são prejudiciais ao desempenho. Quanto mais distante do local de trabalho, mais se assemelha a controle do que a avaliação: serve menos para melhorar o desempenho e mais para sancionar pessoas. Por exemplo, quando realizada isoladamente por chefes ou prepostos, segundo métodos obscuros, a avaliação não só aumenta a insegurança no trabalho como também gera suspeitas sobre as intenções dos avaliadores. Em vez de se verem como partícipes do processo coletivo de melhorar o desempenho, os membros da equipe se percebem mais como vítimas de um processo de sanções. Igualmente, deve-se evitar um arrazoado crítico sobre deficiências individuais, pois não contribui para melhorar o desempenho nem induz a comportamentos desejados.

Para uma equipe, a avaliação individual objetiva facilitar a criação de um contexto participativo em que o desempenho pode ser analisado em todas as suas dimensões, possibilitando a construção de novas relações e condições de trabalho e melhor desempenho coletivo.

Na perspectiva tradicional, a avaliação procura a retrospectiva de desempenho das pessoas em determinado período para reconhecer êxitos e falhas, segundo indicadores de desempenho, e, assim, redirecionar o futuro.

Modernamente, adiciona-se à monitoração uma perspectiva mais crítica, interpretativa, participativa e integrada: fazem-se análise e julgamento da qualidade a todo momento. Referencia-se a avaliação mais no futuro do que no passado; estimam-se deficiências em relação à missão da equipe para reforçar o sentido de globalidade e de interde-

pendência; procura-se rever criticamente todas as dimensões do desempenho para se reconstruírem novas relações na equipe. Para maior controle do processo de revisão crítica, sugere-se a inclusão de pessoas de fora da equipe, mas sem posição hierárquica superior, de preferência ainda de fora do próprio serviço.

Os objetivos da avaliação do desempenho individual em uma equipe de trabalho são:

- i conscientizar as pessoas sobre suas reais potencialidades e possibilidades efetivas de contribuição;
- i criar um ambiente positivo de mudança em função do julgamento sobre desempenho;
- i reconstruir relações de trabalho e novas interdependências entre equipes;
- i colaborar para que os membros de uma equipe progridam na aquisição de habilidades e conhecimentos;
- i formar uma nova base para decisões gerenciais, sobretudo, as relativas a incentivos e recompensas;
- i rever ou adequar o contexto organizacional e a tecnologia de produção;
- i desenvolver a autoconfiança em relação ao futuro.

Por ser um julgamento de desempenho, a avaliação é a validação da competência em um determinado contexto produtivo. É através da avaliação periódica que a equipe aprende sobre o valor do trabalho produzido e adquire novas perspectivas sobre o contexto produtivo, as qualificações, os talentos e o desempenho. Assim, toda avaliação individual deve considerar previamente:

- i *objetivos do serviço e da equipe* — as metas e a programação de resultados fixados externa e internamente;
- i *missão e objetivos da equipe*;
- i *consenso sobre indicadores e medidas de desempenho*.

A avaliação integrada à monitoração concentra-se no fluxo das operações cotidianas e incentiva os membros da equipe a melhorar seus próprios processos de trabalho e, principalmente, a obter o melhor das pessoas.

Os processos de trabalho tendem a variar entre as equipes de saúde, apesar de possuírem muitas dimensões semelhantes. No que tange à avaliação, é necessário notar a natureza das funções individuais para saber se critérios de julgamento são programáveis. Trabalhos técnicos rotineiros possibilitam o desenvolvimento e o consenso mais claros sobre indicadores e medidas de desempenho. Em trabalhos especializados, a liberdade de criação e a aplicação dos conhecimentos e habilidades de uma pessoa podem variar em cada etapa. Esta flexibilidade cria obstáculos à análise prévia segundo indicadores rígidos; a avaliação se torna mais dependente do resultado final, independentemente de julgamentos sobre maior ou menor eficiência em determinada etapa. De qualquer forma, devem-se procurar indicadores de desempenho mesmo ambíguos, como referência ao desenvolvimento das pessoas e ao aprendizado coletivo. Para facilitar o reconhecimento de tarefas dentro de uma equipe de trabalho, o quadro 9-1 mostra as características de trabalhos mais ou menos rotineiros. O quadro 9-2 apresenta um exemplo de análise de desempenho individual segundo dimensões de competência e do contexto de trabalho.

Na avaliação individual, existe uma dimensão inalienável, que é o julgamento do chefe. Este julgamento deve ser mais constante, inserido na monitoração cotidiana, e menos esporádico, em momentos já distantes dos eventos e quando as partes já não se recordam de todas as dimensões que influenciaram determinado desempenho. No entanto, é inevitável que a avaliação do chefe também tenha seu momento específico. Neste caso, recomenda-se que seja uma consequência clara dos *feedbacks* constantes, evitando surpresas, bem como se baseie em indicadores e medidas previamente conhecidos.

A avaliação individual é a busca de desigualdades entre pessoas e, portanto, implica um momento naturalmente tenso e inevitavelmente surpreendente, por causa do subjetivismo inerente a toda avaliação. As pessoas tornam-se defensivas e, por vezes, se sentem injustiçadas. Por menos desigualdade que se crie, a avaliação tende a aparecer como uma instância de crítica, e não de apoio e reforço.

Em equipes, sentimentos de injustiça podem-se agravar se não há o *feedback* constante sobre o desempenho individual: a dependência de uma pessoa em relação ao trabalho de outra é mais elevada, e a ineficiência de um pode causar danos ao desempenho de outro em momentos e locais distantes e não claramente perceptíveis por chefes, avaliadores e mesmo colegas de trabalho.

<p>QUADRO 9-1</p> <p><b>Trabalhos rotineiro e não-rotineiro: processo e desempenho</b></p>		
Dimensão do trabalho	Rotineiro (esforço e habilidades)	Não-rotineiro (conhecimento)
Natureza da tarefa	Repetitiva, descritível e mensurável.	Não-repetitiva, difícil de descrever e de mensurar.
Requisito gerencial básico	Planejamento e supervisão.	Coordenação e autogerência.
Relação tarefa/processo	Tarefa mais importante que o processo.	Processo tão importante quanto a tarefa.
Programação	Programável, incluindo habilidades.	Pouco programável, inclui conhecimentos.
Fator básico de eficiência	Auto-esforço cooperativo.	Ação individualizada, mas interdependente.
Medida prioritária	Custo e quantidade.	Resultado final.
Conhecimento	Inserido na programação do trabalho.	Adicionado em cada etapa da atividade.
Valor agregado	Concretização, custo e qualidade programados.	Invenção ou criação (toque individual).
Risco do trabalho	Baixo — depende da programação.	Alto — resultados incertos e imprevisíveis.
Avaliação	Rápida e imediata.	Demorada e distante da execução.

<p>QUADRO 9-2</p> <p><b>Exemplo de análise de desempenho individual segundo dimensões de competência e do contexto de trabalho</b></p>	
Dimensão	Ação complementar, caso a dimensão seja julgada deficiente
Talento: uma capacidade inata ou um saber adquirido em uma área específica.	Prover formação básica e treinamento.
Habilidades: o poder ou a capacidade de fazer ou agir mental ou fisicamente.	Prover treinamento técnico e atualização profissional.
Conhecimento: familiaridade com fatos, verdades ou princípios.	Prover formação básica e atualização profissional.
Qualificações: requisitos de um determinado cargo ou posto de trabalho.	Rever requisitos: verificar super ou subqualificação.
Contexto produtivo: conjunto de condições oferecidas a uma pessoa para a realização de suas tarefas.	Identificar obstáculos no serviço e nos instrumentos de trabalho.
Padrão de desempenho: valor ideal estabelecido para a eficácia de uma pessoa em um contexto (local e tempo).	Rever padrões e medidas de desempenho.
Valor do trabalho: a contribuição de uma pessoa para a realização de uma tarefa coletiva.	Rever as expectativas individuais e coletivas.

A comparação entre pessoas sempre proporciona desvios normalmente notados pelos avaliados. Por exemplo, chefes tendem a: ressaltar como mais positivas as características que se assemelham às suas próprias; ter preconceitos e julgar sempre negativas determinadas características pessoais; preferir funcionários mais concordes com sua própria forma de ser e de fazer.

Por isso, escalas e indicadores “objetivos” são métodos preferidos, pois os funcionários conhecem previamente os critérios pelos quais serão avaliados. Escalas e indicadores acordados pelas chefias e

membros da equipe sugerem maior objetividade, embora esta seja totalmente impossível. Instrumentos objetivos reduzem as surpresas, os conflitos, as desconfianças e os ressentimentos causados por julgamentos subjetivos amplos e de comparação entre membros da mesma equipe. Os instrumentos de medida devem ser típicos de cada equipe e de acordo com a natureza de seu trabalho. No entanto, como exemplo, o quadro 9-3 apresenta características passíveis de inclusão nos instrumentos já existentes nas equipes ou serviços de saúde. O quadro 9-4, por sua vez, traz um exemplo de roteiro para reunião de avaliação segundo *feedbacks* coletivos.

<p>QUADRO 9-3</p> <p><b>Exemplo de escala de avaliação de desempenho individual (baseada em características individuais e áreas de desempenho)</b></p>			
Características pessoais e áreas de desempenho (exemplos)	Excelente (acima da média)	Ótimo (média)	Deficiente (abaixo da média)
Qualidade do trabalho			
Iniciativa			
Pontualidade na tarefa			
Inter-relacionamento pessoal			
Criatividade			
Capacidade de adaptação			
Integridade pessoal			
Colaboração com a equipe			
Dedicação e auto-esforço			
Tolerância ao estresse			



QUADRO 9-4

**Exemplo de roteiro para sessões coletivas de avaliação de desempenho individual**

Atividade	Roteiro
1. Reunião inicial para definir a forma de avaliação	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Critérios de julgamento: padrões e medidas.</li> <li>  Información: datos que deberán ser producidos.</li> <li>  Fuentes: dónde obtener los datos.</li> <li>  Tiempo: cómo y cuándo evaluar.</li> <li>  Evaluadores: inclusión de personal externo.</li> <li>  Utilidad básica: uso administrativo de la evaluación.</li> </ul>
2. Sistematização	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Arranjar os dados de forma a serem comparáveis com os padrões de avaliação.</li> </ul>
3. Sessão preliminar de <i>feedback</i> mútuo	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Conhecer e compartilhar primeiras impressões, sentimento e visões sobre o desempenho.</li> <li>  Examinar o nível do desempenho coletivo e como as pressões do cotidiano se desviaram dos objetivos iniciais.</li> <li>  Quais as adaptações e reformulações ocorridas nos objetivos?</li> </ul>
4. Reflexão individual	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Sobre o próprio desempenho.</li> <li>  Sobre a satisfação de expectativas e aspirações individuais.</li> </ul>
5. Sessão intermediária de <i>feedback</i> mútuo	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Conhecimento e análise das reflexões individuais e julgamentos sobre condições de trabalho e desempenho individual.</li> </ul>
6. Sessão final de <i>feedback</i> mútuo	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Reconstrução das inter-relações pessoais.</li> <li>  Projeto de uso das potencialidades individuais e de melhora das qualificações individuais.</li> </ul>
7. Resumo das conclusões da avaliação	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Revisão de objetivos e metas, formas de considerar questões pendentes e de reiniciar o processo de avaliação.</li> </ul>

### **Atividade 9-1**

#### **TRABALHO INDIVIDUAL**

Liste os principais desafios de seu trabalho individual. Analise suas habilidades e competências técnicas. Avalie se você está preparado para enfrentar seus desafios. Procure, entre os membros de sua equipe de trabalho, aqueles que possuem habilidades e competências que poderiam ajudá-lo a crescer. Como poderia se dar essa troca?

#### **TRABALHO EM GRUPO**

Cada membro do grupo deve sintetizar os cinco pontos de sua reflexão individual e propor um modo de fazer a equipe crescer, buscando utilizar as competências de todos.

### **Atividade 9-2**

#### **TRABALHO INDIVIDUAL**

Analise suas capacidades, expectativas e visões com relação ao seu trabalho.

#### **TRABALHO EM GRUPO**

Compare as capacidades, expectativas e visões dos diferentes membros da equipe, comentando sobre o que têm em comum e sobre o que divergem. Debata com o grupo as expectativas e as possibilidades atuais delas serem satisfeitas pelo trabalho em equipe.

Como síntese da discussão do tema proposto, faça um quadro com as capacidades, expectativas e visões do grupo.

### **Atividade 9-3**

#### **TRABALHO EM GRUPO**

Analise as 10 condições do processo de trabalho que afetam seu desempenho individual:

- i formação e treinamento;
- i incentivo;
- i compreensão das etapas do trabalho;
- i progresso e autodesenvolvimento;
- i variedade de tarefas, habilidades e conhecimentos;
- i autonomia;
- i interação;
- i relevância;
- i conhecimento de resultados;
- i julgamento claro sobre o desempenho.

Avalie cada item e faça propostas para a melhoria das condições desejáveis para o seu desempenho no trabalho da equipe.

### **9.3 MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO INDIVIDUAL: O IMPULSO PARA O TRABALHO**

São lugar-comum nos serviços as queixas sobre pessoas, dificuldade de comunicação e falta de informação, de responsabilidade e de compromisso. Funcionários revelam-se desprotegidos e vítimas da negligência pela inexistência de promoção e de progresso, além de, por vezes, pressentirem a vulnerabilidade do emprego e da renda. Normalmente, descaso com o coletivo, baixo rendimento, absenteísmo, atraso, frustração, insatisfação e ineficiência são explicados pela falta de motivação. Na verdade, tornou-se freqüente entre dirigentes e funcionários associar a eficiência à motivação.

Para uns, a desmotivação é um problema interno de cada um; para outros, a falta de algo para motivar. No entanto, para a maioria, tanto as dimensões internas do indivíduo quanto as do serviço são facilmente manipuláveis. Esta possibilidade de fácil manejo e suas prováveis associações com produtividade contribuíram para a grande popularidade das idéias sobre motivação. Além disso, as crenças de que o trabalho é algo desagradável e a vida organizacional avessa ao ser humano serviram para tornar atraente qualquer visão que não só propugnasse a possibilidade de satisfação no trabalho como também qualquer orientação positiva que redundasse em melhor desempenho e produtividade. Por motivação passou-se a presumir entusiasmo, dedicação, cooperação e produtividade.

A atração pelo tema justifica-se pela crença na possibilidade de usar o poder e a influência de dirigentes para motivar, mobilizar energias e gerar entusiasmo.

Por ser um impulso ao trabalho, ou seja, a mobilização das potencialidades e dos esforços de uma pessoa para a produção, a motivação sempre aparece como algo atraente para dirigentes e chefes. Por simples lógica, pessoas mais motivadas trabalham mais e melhor do que as menos motivadas. Ademais, no senso comum das pessoas, existe a crença de que um alto grau de motivação pode compensar deficiências de habilidades e competências individuais: pessoas dispostas ao auto-esforço e à dedicação conseguem melhores resultados que outras capazes, mas desmotivadas.

Assim, a motivação traz dilemas e preocupações às chefias. Como mobilizar as pessoas para o comportamento adequado aos objetivos comuns e às expectativas de produtividade? Como conseguir o impulso ao trabalho, a dedicação e o esforço autêntico na busca de resultados? Por que as pessoas irão se esforçar em busca de resultados?

A motivação não tem nada de misterioso. Embora não produzam todas as respostas sobre o impulso ao trabalho, as explicações recentes sobre motivação oferecem uma nova compreensão sobre a natureza humana no trabalho, prevendo e criando formas de direcionar o comportamento individual para uma ação efetiva.

No seu sentido mais comum, a motivação é o grau de vontade e dedicação de uma pessoa na sua tentativa de desempenhar bem uma tarefa. Por ser um processo psicológico, a motivação ativa, direciona e faz o indivíduo persistir em determinado tipo de comportamento. A moti-

vação é a energia oriunda do conjunto de aspirações, desejos, valores, desafios e sensibilidades individuais, manifestada através de objetivos e tarefas específicas. Portanto, vista como um processo individual, a motivação pode ser causada por fatores tanto internos quanto externos.

Conforme suas ênfases internas e externas ao indivíduo na força propulsora para o comportamento no trabalho, as perspectivas sobre a motivação podem ser classificadas em três grandes correntes: necessidades, intenções e expectativas, e estímulos externos (quadro 9-5).

A perspectiva das necessidades focaliza mais intensamente os *aspectos internos* que inclinam a pessoa para uma determinada direção. A perspectiva das expectativas e intencionalidade combina um *foco interno com o externo*, explorando a visão interna e antecipatória do indivíduo sobre os resultados de uma tarefa específica. A perspectiva dos estímulos é de base essencialmente *externa ao indivíduo*, procurando mais definir fatores ambientais que determinam comportamentos.

<p>QUADRO 9-5</p> <p><b>Perspectivas da motivação</b></p>		
Perspectiva da motivação	Princípio básico	Fator motivacional
Necessidades	O ser humano é sempre possuidor de uma necessidade a ser satisfeita, que o leva a direcionar seu comportamento.	Necessidade insatisfeita.
Intencionalidade	Os indivíduos possuem objetivos e expectativas e agem intencionalmente para concretizá-los.	Objetivos e expectativas.
Estímulos	O comportamento humano é simplesmente uma função de suas conseqüências.	Incentivos.

#### 9.4 PERSPECTIVA DAS NECESSIDADES

Esta perspectiva vê o ser humano sempre à procura de algo ou possuidor de uma necessidade a ser satisfeita. A insatisfação leva o indivíduo a tentar em seu trabalho a iniciativa e a forma para atender a

suas necessidades. À medida que a necessidade é satisfeita, cessa também este tipo de comportamento.

Eterno insatisfeito, o ser humano possui necessidades que se relacionam entre si, e, em princípio, cada necessidade deve estar razoavelmente satisfeita antes que outra se manifeste prioritária. As necessidades assim se hierarquizam:

- i *necessidades fundamentais à existência* — referem-se à sobrevivência do ser humano, englobando necessidades concretas, como as fisiológicas e as de segurança e renda (por exemplo, salários e benefícios); por se basearem na distribuição de recursos escassos, produzem lutas mais acirradas dentro das equipes;
- i *necessidades sociais de relacionamento*, ou seja, de reputação, de estima e de segurança social — são necessidades que, para a sua satisfação, requerem não só a interação com outras pessoas mas, principalmente, o desenvolvimento de relações pessoais que produzam segurança e sentimentos positivos;
- i *necessidades de desenvolvimento* — compreendem a auto-estima, a auto-realização e a adaptação positiva e satisfatória ao ambiente de trabalho.

Um dirigente moderno deve ter consciência não só da natureza contextual das necessidades humanas, mas também das diferenças individuais em relação aos fatores motivacionais. Diferentes contextos organizacionais e geográficos criam variações entre necessidades individuais, e, assim, o que é válido para um serviço ou região nem sempre se reproduz no outro. O peso relativo das necessidades varia intensamente por pessoa, como também várias necessidades podem ser igualmente e ao mesmo tempo importantes como fatores de motivação.

Por outro lado, vale lembrar que os indivíduos normalmente não estão conscientes das necessidades que pretendem satisfazer no momento de seu comportamento. Grande parte da associação necessidade-comportamento se passa no inconsciente, e esclarecer o indivíduo sobre suas necessidades como fator de motivação nem sempre propicia os resultados esperados.

Assim, os dirigentes devem lembrar que sistemas uniformes para satisfazer necessidades e melhorar a motivação para o trabalho

servem tanto para motivar um grupo de funcionários quanto para desmotivar outros. As políticas mais eficazes consideram um conjunto de propostas abrangendo várias necessidades e permitem adaptações individuais na busca de satisfação de necessidades.

### 9.5 PERSPECTIVA DA INTENCIONALIDADE

Nessa perspectiva, a intenção da pessoa para agir constitui a força propulsora básica do seu comportamento. As intenções dependem das crenças e atitudes que definem a maneira de um indivíduo ver o mundo, ou seja, suas percepções. Portanto, as intenções são as causas imediatas e principais do comportamento, e as crenças e atitudes são apenas causas remotas. Segundo essa perspectiva, as pessoas têm objetivos e expectativas e agem intencionalmente para concretizá-los. O objetivo dá o impulso, mobiliza as energias e gera a intenção de realizar algo. Assim, o indivíduo avalia alternativas de comportamento segundo *sua capacidade de desempenhar*, conforme as exigências da tarefa (a probabilidade de se motivar aumenta à medida que o indivíduo se julga capaz de cumprir a tarefa e diminui quando ele se julga incapaz) e *sua crença* de que o desempenho o levará ao resultado desejado (a probabilidade de agir aumenta quando o indivíduo acredita que a alternativa e os instrumentos escolhidos levam ao fim predeterminado).

Na perspectiva da intencionalidade, o principal fator motivador para um indivíduo dedicar-se a um trabalho é o grau de satisfação esperado, e não a satisfação realmente obtida na execução de uma tarefa. No sentido de aplicação prática, assim se resumem as dimensões básicas dessa perspectiva:

- | as pessoas dirigem seu comportamento de forma a alcançar resultados que julgam ser os mais atraentes; logo, a maior motivação para o trabalho estará ligada à capacidade de cada serviço satisfazer expectativas individuais;
- | objetivos específicos definidos em conjunto com os subordinados são bons instrumentos para melhorar a motivação e o desempenho; objetivos vagos ou definidos unilateralmente, sem a incorporação de expectativas individuais, têm pouca força motivadora.

A perspectiva da intencionalidade concentra-se no conhecimento do indivíduo sobre os objetivos a alcançar. Mostra como objetivos bem definidos e que constituem desafios resultam em melhor desempenho, ao contrário de objetivos abstratos, pouco desafiantes e sem levar em conta interesses individuais.

### **9.6 PERSPECTIVA DOS ESTÍMULOS: A ÊNFASE CONTEMPORÂNEA**

Na perspectiva do aprendizado social ou dos estímulos, o comportamento humano é simplesmente uma função de suas consequências, ou seja, de causas externas.

O comportamento é produto de contingências, isto é, de relações da pessoa com seu ambiente, mais complexas do que simplesmente a visão do estímulo-resposta. A contingência envolve um estado ambiental prévio, um comportamento e sua consequência.

Para se entender um comportamento, é necessário saber que estímulos existem na ambiência, que resposta é emitida e quais as consequências dela decorrentes. Se um estímulo da ambiência não produz resposta não é porque o indivíduo, por algum fator interno, filtrou-o ou negou-o, mas porque o estímulo simplesmente não desempenha um papel importante na contingência.

Nos estudos contemporâneos sobre forças propulsoras do trabalho, são contundentes as demonstrações de que as pessoas, quando devidamente incentivadas, mobilizam energias e adquirem formas de comportamento que normalmente não buscariam. As pessoas tendem a fazer coisas cujos resultados julgam positivos e a evitar comportamentos cujas consequências julgam negativas. Assim, fatores como gratificações, prêmios e reconhecimento social podem ser associados a melhor desempenho.

Funcionários podem ter maior produção pelas consequências positivas de seu comportamento: comportamentos premiados têm maior probabilidade de serem repetidos do que os punidos ou não-incentivados. Assim, dirigem-se as pessoas com sanções positivas, como prêmios, bônus, elogios e a tentativa de expressar entusiasmo com as conquistas individuais e o trabalho bem-feito. Ao contrário, comportamentos que conduzem a algo negativo tendem a ser evitados. A inexistência de prêmios ou a não-concessão de incentivos em função de



resultados podem levar à frustração e ao baixo desempenho. O reforço contínuo constitui o meio mais eficaz para a nova aquisição ou a manutenção de um comportamento.

Não há dúvida de que existem pessoas intrinsecamente motivadas para determinados tipos de tarefas e que vão obter desempenho elevado independentemente do tipo e da quantidade de recompensa material. Entretanto, a maioria das pessoas vive a expectativa de que aos cumprimentos dos dirigentes sigam-se gratificações e promoções.

Na verdade, as pessoas se vêem como competentes: são fortemente motiváveis, sensíveis e condicionadas pelas recompensas e punições do ambiente.

As organizações mais eficientes celebram a vitória de cada funcionário e concedem recompensas claras para todos os que atingem seus resultados. Os prêmios podem até ser pequenos. Grandes prêmios para poucos apenas ajudam a criar ressentimentos entre os muitos que não os receberam e, no entanto, ajudaram os poucos premiados. O importante é reconhecer o esforço de cada um, fazê-los crer que são bem-sucedidos, individualizá-los perante o grupo e recompensá-los tanto com reconhecimento social quanto com prêmios materiais. Alegria e entusiasmo se constroem no ambiente de trabalho por meio de incentivos constantes e reconhecimento de méritos.

A preocupação com o positivo tem sido enfática nos últimos anos e demonstrado que o melhor desempenho se alcança com: tarefas definidas com amplitude e flexibilidade, enriquecidas com mais responsabilidades e variedade, e não através da especialização rígida; incentivos e objetivos desafiadores, e não com insegurança, medo e disciplina.

Nos últimos anos, as propostas sobre motivação centraram-se em incentivos, reforços, objetivos, intencionalidade e expectativas por duas razões: há maior número de exemplos sobre os êxitos das empresas que as praticam; são mais aplicáveis através de instrumentos gerenciais específicos.

No entanto, a relativa desconsideração pelas dimensões internas do indivíduo deixa de lado importantes variações verificáveis em comportamentos motivados, explicáveis pela interligação de fatores individuais e provocações ambientais. Hoje, existem várias demonstrações de desempenho causadas por fatores individuais, como se verá a seguir.

Para que o indivíduo adquira um comportamento motivado, tanto o objetivo quanto a recompensa têm de ser valorados por ele. O comportamento motivado é uma opção entre certas possibilidades de agir e de receber uma recompensa julgada adequada ao esforço despendido.

A definição de objetivos como fator motivador depende, em grande parte, da incorporação de interesses individuais em projetos organizacionais. À medida que os objetivos e as formas de execução das tarefas são mais aceitos pelos membros da equipe, verifica-se melhor desempenho. O mesmo acontece quando a definição e a consecução de objetivos são claramente ligadas a um sistema de recompensas.

Expectativas são, na verdade, julgamentos individuais sobre a antecipação de recompensas. O que a pessoa espera alcançar tem a ver com a sua visão e aspiração futuras, e não necessariamente com o que ela já obteve ou o que lhe foi oferecido no passado. Expectativas devem ser tratadas coletiva e individualmente: não há definição de tarefas ou condições operacionais que provoquem igualmente todas as pessoas.

Se os objetivos das equipes devem ser complementados por objetivos individuais, e se o impacto de recompensas depende também de uma valorização individual, pode-se inferir que a dimensão individual está presente como fator propulsor dos comportamentos motivados. A motivação liga aspectos internos e externos ou contextuais do trabalho. Apesar de existir um grande número de pessoas que se motivam para determinadas tarefas, a maioria precisa de uma força externa positiva para que mobilize suas energias e se dedique ao trabalho.

Na equipe, o processo de trabalho se estabelece em função de objetivos e de expectativas sobre resultados. Pela união de esforços individuais, busca-se maior eficiência no uso de recursos disponíveis. Como as pessoas têm interesses diversos, procura-se, através de diversas formas motivacionais, modificar o comportamento dessas pessoas, direcionando-as eficientemente a um fim único. Assim, devem-se considerar todas as dimensões da motivação para melhorar a produtividade e aumentar a satisfação individual nas equipes. Nesse sentido, as conclusões das três perspectivas podem ser sintetizadas em projeto gerencial para a equipe como:

- i objetivos desafiantes que mobilizem o indivíduo e o ajudem a satisfazer suas expectativas e necessidades;

- i ligação clara entre os padrões de execução das tarefas e os níveis de incentivos;
- i visualização de formas de progresso, promoção, aperfeiçoamento, gratificações e prêmios individuais e coletivos;
- i sistema justo e equitativo para que todos tenham iguais chances de alcançar excelente desempenho e conquistar resultados e prêmios;
- i máximo de liberdade para que os funcionários desenvolvam métodos próprios de trabalho;
- i reavaliação contínua das expectativas para não haver padrões e incentivos ultrapassados que não mais motivem as pessoas.

Vale lembrar que, se a motivação se passa no domínio individual, alguma autonomia para adaptação e singularização de expectativas se torna necessária. A autonomia de pensar e agir aumenta as possibilidades de uma pessoa encontrar sua melhor maneira de contribuir. Assim, se existe uma dimensão individual na motivação, ela pressupõe algum grau de liberdade. Os limites da liberdade devem ser garantidos pelo sistema de incentivos e de retribuição.

### **9.7 INCENTIVOS POR DESEMPENHO, COMPETÊNCIAS E RESULTADOS**

Têm sido cada vez mais freqüentes nas organizações contemporâneas as práticas de novos esquemas de pagamentos e incentivos como o fator principal de produtividade.

A nova prática reduz a vinculação do salário à carreira, ao posto, ao cargo ou à função. A gestão dos recursos humanos entra na nova era da flexibilidade, em que o mérito está diretamente vinculado a desempenho e a resultados. As características adquiridas pelo indivíduo — experiência, educação e treinamento — são consideradas apenas pré-requisitos para determinada tarefa. Afetam mais a seleção e a “recontratação” do que o salário e a carreira.

Conquistas individuais, desempenho ou mérito individual temporário tornam-se dimensões centrais na gestão dos recursos humanos. Ganhar (salários, benefícios etc.) depende de desempenho.

Se é positiva a redução da importância das características adquiridas e imutáveis do indivíduo, há também a redução da lealdade e adesão à organização.

As pressões imediatistas, oriundas da competitividade empresarial, enfatizam mais os desempenhos atuais e reais do que qualquer “potencialidade futura”.

Quando se avalia menos a potencialidade futura e mais o desempenho atual, aumenta-se a ansiedade nos funcionários e se favorece o sentimento de menor reconhecimento de seu potencial de progresso e de adesão à organização. A maior ansiedade surge com as pressões de produção e, sobretudo, com as medidas e comparações constantes de desempenho, deixando transparecer a todos os participantes do processo que os de desempenho comparativamente mais baixo deixam de ser aceitáveis.

Ao se acentuar esta perspectiva de se retribuir os esforços de trabalho, reforçaram-se os sistemas e práticas de avaliação de desempenho, já que as duas dimensões são intimamente associadas. Poucas variáveis fora da eficiência e dos resultados passam a valer para a avaliação. Avaliação de pessoal se torna claramente avaliação de desempenho. É um paradoxo não resolvido pela área de RH, que tende a falar da integralidade e espiritualidade da pessoa e dela só se cobra o desempenho imediato.

A política de incentivos por desempenho procura remunerar os trabalhadores da saúde em função de seus resultados coletivos e individuais. Neste caso, a remuneração passa a ser menos vinculada ao posto de trabalho e mais diretamente relacionada ao desempenho da equipe e à pessoa.

No que se refere ao desempenho, institui-se um sistema de avaliação e de julgamento sobre resultados. As metas de desempenho são parte do direcionamento estratégico da equipe e, portanto, previamente conhecidas e acordadas pelas partes envolvidas.

No que se refere à pessoa, institui-se um sistema de julgamento sobre sua motivação para aperfeiçoamento de suas competências e habilidades.

## **9.8 PARÂMETROS RELATIVOS ÀS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS**

Atualmente se procura a redução da base da remuneração pelo posto de trabalho, em que se descrevem atribuições e responsabi-

lidades de forma rígida e pouco aplicável à flexibilidade e à multifuncionalidade das equipes modernas. A base inicial da remuneração passa a ser determinada pelo conjunto de competências e habilidades individuais adquiridas e avaliadas ao longo do tempo. Substituem-se descrições de cargos por mapas de conhecimentos e habilidades. Não há, portanto, promoções programadas por cargos e postos, e sim avaliações periódicas sobre a evolução das competências individuais.

Valoriza-se o esforço individual na capacitação profissional, inclusive na aquisição de competência variada, na premissa de que os recursos humanos atualizados são o melhor patrimônio do serviço. O crescimento salarial não mais acompanha promoções por cargos ou por tempo de serviço, mas o desenvolvimento humano.

#### **Atividade 9-4**

##### **TRABALHO INDIVIDUAL**

Faça uma reflexão sobre quais seriam no momento os fatores que contribuiriam para o aumento de sua motivação para o trabalho.

##### **TRABALHO EM GRUPO**

Elabore um conjunto de sugestões para aumentar a motivação de sua equipe.

MANUAL PRODUZIDO SOB A COORDENAÇÃO DO  
PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
DIVISÃO DE DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS E SERVIÇOS DE SAÚDE  
ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DE SAÚDE — OMS

ISBN 85-225-0330-3





MANUAL PRODUZIDO SOB A COORDENAÇÃO DO  
PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
DIVISÃO DE DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS E SERVIÇOS DE SAÚDE  
ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DE SAÚDE — OMS

ISBN 85-225-0330-3

