

PRÁTICAS CONSOLIDADAS E EMERGENTES DO PSICÓLOGO DO TRABALHO QUE ATUA EM INSTITUIÇÕES HOSPITALARES.

Paula Ferreira Ranalli, Luis Carlos Canêo, Giselle Rocha da Silva, Juliana Saldanha de Castro, Letícia Ariane dos Reis Pedroso, Mayra Aiello. – Inter-áreas – Psicologia – Departamento de Psicologia – Faculdade de Ciências – Campus de Bauru.

A presente pesquisa buscou analisar a atuação dos Psicólogos do Trabalho dentro da área Hospitalar no estado de São Paulo. Para isto, foi realizado um levantamento teórico de como vem atuando o Psicólogo do Trabalho em diferentes organizações, partindo-se então, para a área hospitalar e finalmente, para atuação do psicólogo do trabalho nas instituições pesquisadas.

A relevância da pesquisa encontra-se no fato de não existirem estudos conhecidos sobre o trabalho do Psicólogo Organizacional dentro de Instituições Hospitalares no Estado de São Paulo. Na verdade, foi percebido que a inserção do psicólogo do trabalho dentro dos hospitais ainda é muito restrita, havendo poucos registros da prática deste profissional em setores de Recursos Humanos.

De acordo com Bastos e Martins, (1990), embora haja ainda hoje uma concentração elevada dos psicólogos que atuam na área organizacional em atividades de recrutamento e seleção, ao longo do tempo, os psicólogos abriram espaços, muito mais em função da sua competência pessoal do que a partir dos critérios legais e profissionais, já que, a rigor a única atividade privativa do Psicólogo do Trabalho é a aplicação de testes psicológicos. A ampliação do leque de atuação dos Psicólogos nas organizações é também um produto de mudanças ocorridas no âmbito das organizações, cuja crescente complexidade gerou mudanças no trato com os aspectos dos recursos humanos.

Bastos (1994) propõe um novo modelo para descrever o conjunto de práticas de Recursos Humanos nas organizações que são agrupadas em seis grandes domínios ou campos. São eles: Administração de Pessoal, Qualificação/ Desenvolvimento, Comportamento Organizacional, Condições de Higiene e Trabalho, Relações de Trabalho e Mudança Organizacional. Assim, destes seis campos, podem-se extrair, três principais movimentos de inovação na inserção do Psicólogo na equipe de Recursos Humanos. Um primeiro movimento ocorre dentro das práticas que são, tradicionalmente, por ele desempenhadas. O segundo refere-se às tendências de mudança dentro de cada domínio especificado, envolvendo o acréscimo de novas práticas ou a sua inserção em propostas mais abrangentes de atuação. O terceiro movimento ocorre entre os domínios apresentados, ampliando-se o foco de intervenção, podendo conduzir a ação do plano das técnicas para os planos estratégicos e políticos.

Segue abaixo as principais características dos três movimentos supra citados:

Movimento 1: Práticas Atuais do Psicólogo Organizacional:

Análise do trabalho: detectar mudanças desejáveis no desempenho das tarefas em função das transformações tecnológicas e seu impacto na qualificação/ desqualificação do trabalho.

Recrutamento e seleção de pessoal: recrutar ou selecionar pessoas interna ou externamente à instituição através de algum processo previamente planejado.

Treinamento: Preparar uma força de trabalho com autonomia suficiente para diagnosticar os problemas da organização.

Avaliação de desempenho: minimizar a injustiça e buscar com que o processo de avaliação seja mais criterioso e confiável.

Comportamento organizacional: enfatizar a questão do desempenho/ produtividade buscando entender e maximizar esses fatores relevantes tanto na pesquisa quanto na atividade técnica.

Desenvolvimento organizacional: melhorar as relações interpessoais e os processos grupais, tendo seus pressupostos voltados à motivação do trabalhador.

Movimento 2: Práticas Emergentes do Psicólogo Organizacional

Processos Grupais: estabelecer processos que permeiam as relações dos indivíduos na organização e nos grupos estabelecidos por eles, dinamizando-os.

Planejamento de cargos: analisar o trabalho definindo o conteúdo, responsabilidades e grau de autoridade, agrupando-os em departamentos e diretorias.

Movimentação e desligamento: avaliar o indivíduo, permitindo sua movimentação e seu ajuste profissional.

Remuneração e benefícios: incentivar a produtividade da empresa vendo o salário como uma ferramenta para conquistar esta meta sendo muito mais que um simples incentivo.

Desenvolvimento político e estágios: ter um desenvolvimento dentro da empresa, abrindo a perspectiva de plano de qualificação e desenvolvimento específicos.

Desenvolvimento gerencial: compreender as mudanças ambientais e identificar as ações integradoras que permitam obter vantagens competitivas.

Desenvolvimento de equipe: construir grupos de trabalho homogêneos e coesos, proporcionando inovação e criatividade, envolvendo uma ação integrada com aspectos amplos do contexto organizacional.

Condições de trabalho: buscar o bem-estar e a segurança do trabalhador.

Segurança – prevenção de acidentes: tornar a prevenção centrada na análise de mudanças das relações sociais e não centrada nas mudanças de máquinas e demissão do trabalhador (relação autoridade e remuneração).

Ergonomia: analisar o trabalho, os equipamentos e os fatores organizacionais, projetando a instalação de equipamento e reorganização, além de mudanças nas estruturas e processos organizacionais.

Assistência Psicossocial: promover o bem estar sócio-psicológico do trabalhador.

Relações de trabalho: analisar as relações entre grupos organizados a propósito do trabalho organizacional.

Programas de integração e Socialização: promover estratégias de socialização e integração no âmbito da organização.

Administração de conflitos: desenvolver mecanismos para manter em equilíbrio um complexo sistema de interesses, bem como administrar os conflitos existentes.

Mudanças nos Padrões de gestão: promover maior grau de satisfação entre funcionários e gerência através de mudanças nos padrões de gestão.

Mudanças na organização de trabalho: atender às demandas flutuantes do mercado.

Programas de qualidade de vida no trabalho: promover a melhoria das relações humanas no trabalho, proporcionando satisfação e melhores condições aos trabalhadores.

Movimento 3: Rumo a uma inserção estratégica e política

Segundo Bastos (1994), o terceiro movimento de inovação da prática do psicólogo organizacional é a atividade de pesquisa, esta é uma das tendências que devem marcar a administração de Recursos Humanos nos próximos anos. As pesquisas, além de terem um caráter aplicado, tendem a ser instrumentos de processos de participação da força de trabalho nas decisões organizacionais.

A fundamentação teórica que embasou a presente pesquisa foi o Pensamento Sistêmico no qual, o hospital pode ser considerado um sistema complexo e organizado, com o paciente situado no seu núcleo.

A visão de mundo do pensamento sistêmico contempla essas três características: o vir a ser do mundo, o mundo em processo e a sua construção. Na instituição hospitalar, especificamente, essas características serão aplicadas numa gestão administrativa hospitalar coesa, organizada com os papéis e a função de cada um bem instituídos, sempre trabalhando com a idéia de que todos os funcionários têm sua importância na construção e no bom funcionamento da organização. Os sistemas têm propriedades que não existem em suas partes isoladas, por isso se diz que neles o todo é maior do que a soma das partes.

O surgimento de uma necessidade de administração hospitalar advém da necessidade de melhoria contínua da qualidade. Essa qualidade é consequência de uma ação gerencial integrada, sistêmica e coerente que crie condições para que a ação assistencial se dê com qualidade em todo hospital.

A humanização das práticas de saúde é a tentativa de resgate da dignidade da vida no repúdio que ela sofreu nas últimas décadas. Nesse contexto cabe a função do psicólogo uma busca continuada de qualidade nas relações internas no hospital (médico e funcionários, entre os gestores e funcionários, etc), bem como as relações entre ambiente interno e externo (hospital com seus clientes).

A partir de um levantamento bibliográfico acerca da prática do Psicólogo do Trabalho em instituições hospitalares, foi realizada uma pesquisa de campo com os Psicólogos responsáveis pelo setor de Recursos Humanos de dois Hospitais do estado de São Paulo.

Foram selecionadas para participar deste estudo, através de uma amostragem intencional, dois psicólogos que atuam em hospitais do Estado de São Paulo. Foram escolhidos dois hospitais nos quais o serviço de Psicologia já se encontrava consolidado. As duas instituições pesquisadas eram públicas. De cada uma delas foi selecionado um profissional que tivesse sido contratado para ocupar o cargo de Psicólogo do Trabalho. Ambas participantes são do sexo feminino e foram formadas no próprio Estado.

- Participante A: psicóloga do Serviço de Integração e Desenvolvimento de um Hospital Geral.
- Participante B: ocupa o cargo de psicóloga do SAMSS (Serviço de Assistência Médica e Social ao Servidor) de um Instituto de Especialidade vinculado a um Complexo Hospitalar.

A coleta dos dados foi conduzida através da administração de entrevistas individuais, semi-estruturadas, com cada um dos participantes da pesquisa. Ambas entrevistas foram realizadas nos próprios locais de trabalho das entrevistadas.

As entrevistas tiveram como objetivo verificar as práticas consolidadas e emergentes de cada entrevistado e então analisar a prática do psicólogo organizacional a partir de seu trabalho dentro da instituição hospitalar.

A entrevista continha seis perguntas abertas, acerca dos seguintes temas: (a) formação acadêmica; (b) trajetória profissional (trabalhos realizados, razões para escolha pela área); (c) tempo de atuação na instituição; (d) possíveis dificuldades na realização do trabalho; (e) conflitos existentes na instituição; (f) existência de uma equipe multidisciplinar na instituição. Além disso, havia também uma pergunta para ser respondida em um quadro, previamente elaborado, contendo algumas das práticas realizadas pelo profissional do setor de Recursos Humanos. As respostas variavam dentre as seguintes possibilidades: frequentemente, esporadicamente, nunca, gostaria de fazer, não é possível.

A entrevista com a psicóloga A foi realizada nas dependências do Hospital em que ela trabalha em sua sala. Esta etapa ocorreu no dia 05 de abril de 2006, com duração de 25 minutos. A entrevista com a psicóloga B foi realizada em uma sala de reuniões do Instituto em que trabalha, no dia 24 de abril de 2006 com duração de 70 minutos.

As sessões foram registradas em gravador de áudio, com a permissão das entrevistadas. O uso do gravador permitiu aumentar o poder de registro das informações, permitindo maior liberdade aos pesquisadores. As entrevistas foram transcritas com o intuito de dar maior fidedignidade ao discurso.

A partir da transcrição das entrevistas, foi possível fazer uma análise qualitativa das práticas de ambas profissionais, ressaltando o foco principal de cada resposta.

Na análise dos dados obtidos a partir das entrevistas foram utilizadas três quadros explicativos, dois deles contendo o foco principal das respostas obtidas nas questões da entrevista com cada participante e outro com a síntese do quadro referente à questão 5 da entrevista, que segue abaixo.

Práticas/ Participantes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
A	F	E	E	F	E	F	E	F	F	E	E	E	E	F	E	E	N	E	F	E	G	G	E	E
B	F	F	F	G	F	F	F	G	F	N	G	F	F	F	E	N	E	F	F	F	G	G	E	G

Quadro 1: Práticas assinaladas pelas participantes A e B no quadro referente à questão cinco da entrevista, na qual F = FREQUENTEMENTE, E = ESPORADICAMENTE, N = NUNCA, G = GOSTARIA DE FAZER e I = NÃO É POSSÍVEL

As práticas assinaladas de 1 a 6 (em negrito), correspondem as práticas consolidadas do psicólogo organizacional, respectivamente, Análise de Trabalho, Treinamento e Seleção de Pessoas, Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas, Avaliação de Desempenho, Comportamento Organizacional e Desenvolvimento Organizacional. Já as práticas de 7 a 24, são práticas consideradas emergentes, sendo estas: Práticas Grupais, Planejamento de Cargos, Movimentos e Desligamentos, Remuneração e Benefícios, Desenvolvimento Político e Estágios, Desenvolvimento Gerencial, Desenvolvimento de Equipes, Condições de Trabalho, Segurança e Prevenção de Acidentes, Ergonomia, Assistência Psicossocial, Relações de Trabalho, Programas de Integração e Socialização, Administração de Conflitos, Mudanças nos Padrões de Gestão, Mudanças na Organização de Trabalho, Programas de Qualidade de Vida no Trabalho e Formulação de Políticas para a Organização.

Através da análise do quadro referente à questão cinco, pode-se observar que as práticas consideradas consolidadas na literatura ocorrem de maneira diferente nas instituições analisadas. Tais práticas se mostram mais freqüentes no hospital B (83%) do que no hospital A (50%).

Outra diferença significativa se dá no campo das práticas emergentes, uma vez que das 18 práticas emergentes, a participante A as realiza de modo freqüente em apenas três delas (16%), enquanto que a participante B as realiza de modo freqüente em oito (44%) delas.

A partir dos resultados obtidos observamos algumas diferenças em relação à literatura quanto a práticas consideradas consolidadas e emergentes do psicólogo organizacional. Nas instituições pesquisadas práticas consideradas consolidadas encontram-se da mesma forma no contexto hospitalar (práticas 1 e 6), assim como encontramos também consolidadas algumas práticas tidas anteriormente emergente na literatura (práticas 9, 14 e 19). Essa diferença em relação à literatura e o que de fato encontramos nessas instituições, talvez se dê pelo fato, de apesar do hospital ser considerado e gerido como empresa existe uma diferenciação nas suas necessidades e seus objetivos, o que acarreta na consolidação de algumas práticas de maneira diferenciada.

Consideramos a prática das participantes A e B, complexamente diferentes no que se refere ao entendimento e absorção da cultura da empresa aliando-a ao papel do psicólogo organizacional como um processo amplo e contínuo de arranjo e desarranjo de entraves do desenvolvimento organizacional do hospital, sendo as atuações das psicólogas, reflexos da compreensão de seu papel, do ideal da organização e das possibilidades de acréscimo do seu conhecimento e de seu trabalho para a instituição em que atua.

Apesar de todas as características individuais das participantes, como formação, papel na instituição, autonomia e ideologia pessoal, sendo as duas profissionais atuantes em instituições públicas, existem algumas dificuldades que vão além dessas características, que são: burocráticas, financeiras e políticas. Influências estas, que não podemos desconsiderar ao analisarmos as práticas do profissional Psicólogo Organizacional dentro das instituições Hospitalares.

Assim, a prática do Psicólogo Organizacional no Hospital deve se dar de maneira a construir espaços de abrangência do seu papel que irão transformar e acrescentar ao desenvolvimento do processo da instituição, passando pela inter-relação até as condições de trabalho, criando demandas de atuação que vão além das práticas estipuladas por gestores, demonstrando as necessidades da instituição promovendo em sua análise possíveis formas de atuação sempre tendo como objetivo promover a saúde física e mental da organização.

Referências Bibliográficas:

BASTOS, A.V. B. A psicologia no contexto das organizações – tendências inovadoras no espaço de atuação do psicólogo. In: Psicólogo Brasileiro: Orientação de novos espaços. Conselho Federal de Psicologia: Átomo, 1994.

BASTOS, A.V. B. e MATINS, A.H.C.G. O que pode fazer o psicólogo organizacional. In: Psicologia Ciência e Profissão. V.1/90, p.10-18.

PEREIRA, L.L.; GALVAO, C.R.; CHANES, M. (orgs). **Administração Hospitalar: instrumentos para a gestão profissional**. São Paulo: Centro Universitário São Camilo: Edições Loyola, 2005. p.333-352.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos** – Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 2000.

PONTÓN LAVERDE, G. Recursos Humanos. In: **Administração Hospitalar**. Buenos Aires – AG: Editorial Medica Panamericana, 2003.

ZAHER, V. L. Humanização Hospitalar. In: PEREIRA, L.L.; GALVAO, C.R.; CHANES, M. (orgs). **Administração Hospitalar: instrumentos para a gestão profissional**. São Paulo: Centro Universitário São Camilo: Edições Loyola, 2005. p. 501-531.