

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
ESCOLA SUPERIOR DE SAÚDE
MBA DE GESTÃO EM NEGÓCIOS DE SAÚDE

CARMEN BEATRIZ POZO BARNETCHE

ESTUDO DE CASO:
PERCEPÇÃO SOBRE A NECESSIDADE DE MUDANÇAS NO SETOR DE FISIOTERAPIA DO CMS

PORTO ALEGRE

2013

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
ESCOLA SUPERIOR DE SAÚDE
MBA DE GESTÃO EM NEGÓCIOS DE SAÚDE

CARMEN BEATRIZ POZO BARNETCHE

ESTUDO DE CASO:
PERCEPÇÃO SOBRE A NECESSIDADE DE MUDANÇAS NO SETOR DE FISIOTERAPIA DO CMS

Estudo de caso elaborado como requisito parcial para a conclusão do Curso de MBA em Gestão de Negócios de Saúde da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientadora: Dra. Claudia Stadtlober

PORTO ALEGRE
2013

RESUMO

Na atualidade as Empresas consideradas bem sucedidas possuem uma convicção em comum, tanto , no discurso, como, na prática: o sucesso está nas mãos das pessoas que as operam e, em maior ou menor grau, toda a Organização depende do desempenho humano. Alinhado com esta convicção este é um estudo que teve o objetivo de conhecer e revelar a percepção dos integrantes do setor de fisioterapia do CMS a respeito da necessidade de mudar. As pessoas foram provocadas a refletir sobre o que mudar e por que mudar. O referencial teórico forneceu elementos norteando as práticas e as possibilidades daí surgidas. Os entrevistados perceberam a necessidade de mudanças no que se refere a atitudes e comportamentos bem como a possibilidade de oferecer novos produtos no tratamento dos pacientes.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de pessoas. Mudança organizacional e Desenvolvimento profissional.

ABSTRACT

Nowadays the Enterprises considered well succeeded have a conviction in common, in speech as well as in practice: success is on the hands of the people who operate them, in higher or lower degree all the Organization depends the human performance. In line with this conviction, this study has the objective of finding and revealing the perceptions of the people of the physiotherapy sector of CMS in relation to the need of changing. People were brought think and reflect about what to change and why to change. The theoretical framework guiding the practices data and possibilities arising therefrom. Respondents perceive the need for change in relation to attitudes and behavior as well as the ability to offer new products in the treatment of patients.

Keywords: Personal management, Organizational change and Development Professional.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	4
1.1	Problema de Pesquisa	4
1.2	Objetivos	5
1.2.1	Objetivo Geral	5
1.2.2	Objetivos Específicos	5
1.3	Justificativa	5
2	REFERENCIAL TEÓRICO	6
2.1	Gestão de Pessoas	6
2.2	Mudanças Organizacionais	8
2.3	Desenvolvimento Profissional	11
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	13
3.1	Delineamento da Pesquisa	13
3.2	Unidade-Caso	13
3.3	Técnica de Coleta de Dados	13
3.4	Técnica de Análise de Dados	13
3.5	Limitações do Método	14
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	15
4.1	Gestão das Pessoas no CMS	16
4.2	A Percepção Sobre as Mudanças	16
4.3	Desenvolvimento Profissional	17
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	20
	REFERENCIAS	21

1 INTRODUÇÃO

As pessoas, nas Empresas em que atuam, independente da posição hierárquica em que se encontram são as responsáveis pela produção, reprodução e transformação do ambiente constituindo-se no elemento básico para a busca do sucesso empresarial.

Levando em consideração a importância das pessoas, na vida das Empresas, essa pesquisa teve como tema a percepção de um grupo de fisioterapeutas acerca da possibilidade de realizar mudanças e/ou agregar inovações no funcionamento do setor onde realizam suas atividades profissionais. A seguir serão apresentados o referencial teórico, os procedimentos metodológicos utilizados, a análise dos resultados e as considerações finais.

1.1 Problema da Pesquisa

Ao falarmos das Empresas estamos falando das pessoas que lhes representam e lhes conferem personalidade própria. São as pessoas que produzem, tomam decisões, lideram, motivam, gerenciam e fazem com que as Organizações tenham vida; portanto estas não existem sem as pessoas e, no fundo, as Organizações são conjunto de pessoas. (CHIAVENATO, 2010)

As pessoas, nas Empresas, em que trabalham, independente da posição que ocupam são provocadas pela percepção sobre a necessidade de mudanças e nem sempre o fato de perceber a importância de mudar faz com que as pessoas sejam pouco resistentes, sem apresentar dúvida ou medo.

A importância das pessoas, de suas opiniões, de suas percepções e possibilidades de mudança contemplam o tema desta pesquisa.

A pesquisa foi realizada na empresa denominada de forma fictícia CMS que é uma Clínica privada com ênfase em medicina esportiva e reabilitação dentro da cidade de Porto Alegre. No momento atual com o nível de profissionalização e maturidade atingido pelos fisioterapeutas e pela Organização como um todo tornou-se fundamental refletir sobre possíveis ações que incrementem o setor no sentido técnico e financeiro. Compõe este estudo: o problema, o referencial teórico, os procedimentos metodológicos, a análise dos resultados e as considerações finais. Valorizando o envolvimento e a ação das pessoas na construção das novas realidades organizacionais estabeleceu-se o problema:

Qual a percepção dos fisioterapeutas do CMS sobre a necessidade de mudanças no setor?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a percepção dos fisioterapeutas do CMS acerca da necessidade de mudanças no setor.

1.2.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos temos:

- a) caracterizar os pontos fortes no funcionamento do setor de fisioterapia;
- b) caracterizar os pontos fracos (fraquezas) no funcionamento do setor de fisioterapia;
- c) identificar a existência de ameaças do mercado;
- d) identificar as possibilidades de uso de novas técnicas de reabilitação e tratamento.

1.3 Justificativa

O tema deste estudo foi escolhido pela necessidade de tornar lucrativo o setor de fisioterapia do CMS. O trabalho da fisioterapia do CMS tem uma trajetória marcada pela aquisição de experiência, desenvolvimento e qualificação técnica sendo fundamental alinhar valorização profissional e financeira tornando o setor lucrativo.

A Empresa possui um trabalho consolidado, estabelecido, no tratamento médico e de reabilitação, encontrando-se aberta e receptiva para a realização deste estudo e para dentro de suas possibilidades, por em prática as ações resultantes apontadas pela pesquisa.

A realização, deste estudo, é relevante para a Empresa no sentido de construir novas ações e possibilidades que levem a mesma a tornar possível o alinhamento da qualidade com a questão financeira, também, possibilita a Autora do mesmo apropriar-se e exercer cada vez mais a sua função de Gestora de Pessoas sendo uma das colaboradoras da Empresa ocupando cargo gerencial.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir abordaremos referências teóricas pertinentes ao tema do estudo em questão: Gestão de Pessoas, Mudança Organizacional e Desenvolvimento profissional.

2.1 .Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas é uma das áreas que mais sofreu mudanças e transformações nestes últimos anos.

Falar de gestão de pessoas é falar de gente, de mentalidade, de inteligência, de vitalidade, ação e produção. São as pessoas que mantêm e conservam o *status quo* já existente e são elas que geram e fortalecem a inovação e o que deverá vir a ser (CHIAVENATO, 2010b).

As Organizações são um conjunto de pessoas e são estas pessoas que lhes dão personalidade própria. A maneira pela qual as pessoas se comportam, agem, trabalham, executam suas atividades, cuidam dos clientes e, tocam os negócios das Empresas, varia em enormes dimensões e esta variação depende, em grande parte, das políticas e diretrizes das Organizações a respeito de como lidar com as pessoas em suas atividades. A tendência atual é a “administração com as pessoas”. Administrar com as pessoas significa tocar a Organização, juntamente, com os colaboradores e parceiros internos que mais entendem dela, dos seus negócios e do seu futuro. Atualmente a principal vantagem competitiva das Empresas decorre das pessoas que nela trabalham. Há uma nova visão acerca das pessoas sendo vistas como sujeitos ativos e provocadores de decisões, e empreendedores das ações, criadores da inovação e agregadores de valor dentro das Organizações.

Toda e qualquer organização depende do desempenho humano para o seu sucesso. Por este motivo desenvolve e organiza uma forma de atuação sobre o comportamento que se convencionou chamar de modelo de gestão de pessoas. Tal modelo é determinado por fatores internos e externos a própria Organização (FISCHER, 2002).

A importância que o comportamento humano assumiu no âmbito dos negócios fez com que a preocupação com sua gestão ganhasse um espaço cada vez maior na teoria Organizacional. Hoje, com o papel do homem, no trabalho, transformando-se e suas características, mais especificamente, humanas, como o saber, a intuição e a criatividade, sendo valorizadas, talvez se caminhe para uma transição na qual a Empresa finalmente reconheça que se relaciona com pessoas e não, com recursos.

Para Chiavenato (2010b, p.4) “As Organizações são verdadeiros seres vivos e quando bem-sucedidas tendem a crescer ou, no mínimo, a sobreviver.” As pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantêm e promove o sucesso organizacional: elas passam a constituir a competência básica da Organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente concorrencial. Para mobilizar as pessoas, as Organizações realizam mudanças em seus conceitos, alterando

suas práticas gerenciais; ao invés de investir diretamente nos produtos e serviços, investem nas pessoas que entendem deles, e, que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e, melhorá-los. Ao invés de investir diretamente nos clientes externos, investem nas pessoas que os atendem e os servem e que sabem como satisfazê-los e encantá-los.

As pessoas passam a constituir o elemento básico do sucesso empresarial. O contexto da Gestão de Pessoas é formado por pessoas e organizações e as pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro das mesmas.

Separar o trabalho da existência das pessoas é muito difícil, quase impossível, diante da importância e do impacto que o trabalho nelas provoca.

Assim as pessoas dependem das Organizações nas quais trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais. Cada uma das partes depende da outra; é uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos.

Ainda para Chiavenato (2010b, p.10) “Dentro desse contexto a questão básica é escolher entre tratar as pessoas como recursos organizacionais ou parceiros da organização.” Como recurso, são padronizados, uniformes, inertes e precisam ser administrados; como parceiros, são fornecedores, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as Organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais. Assim as pessoas constituem parte integrante do capital intelectual da Organização. As pessoas podem aumentar ou reduzir forças e fraquezas da Organização dependendo da maneira como elas são tratadas; tanto podem ser a fonte de sucesso como de problemas.

Um modelo de gestão de pessoas se manifestaria como uma síntese, um vetor que resulta das estratégias colocadas em prática por diferentes agentes organizacionais quais sejam: empresários, gerentes, especialistas de área e os próprios funcionários.

Para Chiavenato (2010b, p.53) “[...] o capital humano é o patrimônio inestimável que uma Organização pode reunir para alcançar competitividade e sucesso.”

Este capital é composto por talentos: dotados de conhecimentos, habilidades e competências que são constantemente reforçados, atualizados e recompensados. O talento, portanto, não pode ser abordado isoladamente como um sistema fechado. Sozinho ele não vai longe, pois precisa existir e coexistir dentro de um contexto que lhe permita liberdade, autonomia e retaguarda para se expandir. O contexto é o ambiente interno adequado para que os talentos floresçam e cresçam sem esse contexto os talentos murcham ou fenecem. O contexto é determinado pela arquitetura organizacional com um desenho flexível, integrador e com uma divisão do trabalho que coordene as pessoas e o fluxo dos processos e das atividades de maneira integrada. A organização do trabalho deve facilitar o contato e a comunicação com as pessoas. Também

determina o contexto à cultura organizacional, democrática e participativa e o estilo de gestão com descentralização do poder e delegação. Organizar a Organização é o grande desafio. É preciso ter talentos que sejam integrados em um contexto acolhedor.

É extremamente significativo para a Gestão de Pessoas lidar com os talentos considerando o contexto onde trabalham. Este é o novo papel da Gestão de Pessoas: lidar com as pessoas, com a organização do seu trabalho, com a cultura organizacional que as envolve e com o estilo de gestão utilizado pelos gestores como gestores de pessoas. Estamos num dos maiores e mais decisivos momentos da história da gestão de pessoas. Nunca a dimensão pessoal foi tão mais importante que a dimensão padronizada do cargo. Fazer uma gestão moderna de pessoas significa melhorar a competitividade da Empresa, significa estar atrelado a estratégias de negócios, significa gerenciar um moderno vínculo que faça com que as pessoas aumentem seu diferencial melhorando a competitividade do negócio e dilatando sua satisfação pessoal e profissional.

2.2 Mudanças Organizacionais

“Nos mesmos rios entramos e não entramos, somos e não somos.” Ninguém atravessa duas vezes o mesmo rio. Essa é uma reflexão atribuída a Heráclito, filósofo grego do século V a. c. que refere à mudança como um atributo inerente a natureza humana. Tanto a pessoa que atravessa o rio, como o rio que é atravessado será diferente na nova travessia. O curso do tempo é determinante para que todas as coisas estejam em permanente mudança com ritmos e velocidades diferentes, em graus diferentes do que eram no momento anterior e do que serão no momento seguinte. Assim ocorre nas Organizações mesmo quando causam a impressão de permanência, ao analisarmos mais profundamente identificaremos indícios de modificações em curso. O processo de mudança é inerente as pessoas, a natureza e as Organizações.

Precisamos entender que mudança é um processo, ninguém, nem Empresa alguma, se transformam de um dia para outro. A mudança desejada acontecerá ao longo do tempo, pacientemente, mediante uma ação dosada, constante e consistente (PASCHOAL, 2006).

As organizações são sistemas abertos necessitando de cuidadosa administração para satisfazer e equilibrar necessidades internas, assim como adaptar-se a circunstâncias ambientais. Ao mesmo tempo diz que, a medida que as Organizações sedimentam as suas identidades, podem iniciar transformações mais amplas na ecologia social a que pertencem (MORGAN, 1996)

Podem também estabelecer as bases para a própria destruição ou então criar as condições que permitirão a elas evoluírem simultaneamente ao ambiente.

O ambiente das Organizações contemporâneas exige um olhar complexo sobre os movimentos de mudanças de acordo com as relações culturais e de poder, formais e informais, onde a superação das

Organizações está em responder a demanda do mercado e ao mesmo tempo possuir práticas flexíveis e mudanças (WOOD, 2002).

A mudança organizacional é um processo de criação coletiva através do qual os membros de uma dada coletividade inventam e fixam novas maneiras de jogar o jogo social da cooperação e do conflito, havendo negociação de interesse e instaurando uma nova estrutura e uma nova ordem social. A mudança organizacional passa a ser a compreensão das pessoas do processo pelo qual reconstrói a visão do mundo coletivo e das identidades dos participantes do processo de mudança organizacional, pois está estreitamente relacionada a forma como os indivíduos interpretam e dão significado a ela. O objetivo da mudança é trazer satisfação e harmonia no ambiente de trabalho, proporcionando as devidas condições para o aumento da auto estima e realização das pessoas e, concomitantemente, gerando maior eficiência, eficácia e efetividade nas Organizações (VASCONCELOS, MASCARENHAS, VASCONCELOS, 2004).

As características pessoais são importantes para manejar ambigüidades e estresses, soluções de problemas externos e internos, sensibilidade para com os sentimentos dos indivíduos, além da integridade e ética profissional. A transformação organizacional se efetiva com as pessoas, para as pessoas e através do envolvimento e comprometimento das pessoas. O processo de mudança será focado numa abordagem contextualista, pois tanto os fatores do ambiente externo, como os do ambiente interno influem no sentido e na orientação da transformação. O contexto, o conteúdo e o processo de mudança são as respostas para três questões básicas e preliminares a sua concepção: porque mudar, o que mudar e como mudar. O desafio de mudar não se resolve apenas com a percepção da necessidade de inovar e remodelar seu perfil, mas envolve o desafio de encontrar o modo mais adequado de como mudar e conseguir transformar a Organização no sentido determinado pela percepção do que é preciso mudar. O como mudar passa necessariamente pelo desenvolvimento das pessoas, pela capacidade que elas têm e querem disponibilizar para compreender e internalizar os valores da mudança transformando-os em práticas organizacionais que concretizem o desejo da transformação. A resistência é apresentada como a maior dificuldade para a implementação de uma mudança e muitos esforços são dedicados na procura de meios para superar essa resistência. (SOMMER E AMICK, 2003). A resistência a mudança é um movimento, inerente ao grupo, na sua tentativa de preservar os padrões de comportamento já testados. Geralmente as pessoas resistem à mudança porque pensam que esta poderá trazer prejuízo a elas, poderá trazer mais trabalho e menos salário ou demissão. Trata-se de um fenômeno multifacetado e, é possível pensar em uma situação em que haja resistência a mudança mesmo quando as pessoas têm vantagem com ela. São indicadas estratégias para contornar a resistência a mudança: comunicação e educação, participação e envolvimento, facilitação e apoio, negociação e acordo, manipulação e cooptação e coerção (VERGARA E PINTO, 1998). Não existe uma receita para sanar tal problemática já que a resistência a mudança é um dos possíveis comportamento que indivíduos podem

adotar como resultante da sua percepção sobre a mudança.(HERNANDEZ E CALDAS, 2001). Estes autores argumentam que as variáveis individuais e situacionais são tão ou mais importantes que o processo de percepção em si mesmo, uma vez que, em condições de mudança organizacional, essas variáveis moderam todos os estágios do processo de percepção das mudanças, influenciando a maneira como cada indivíduo cria a sua própria representação da realidade. Tão importante quanto a análise das causas da resistência, particularmente, para a mudança organizacional é a identificação dos grupos e indivíduos que terão maior inclinação a resistir a mudança e das razões desses comportamentos. Dentro dessa questão comportamental a resistência a mudança pode ser consequência de aspectos lógicos, psicológicos ou sociológicos. (CHIAVENATO, 2005). As pessoas não se tornam atores verdadeiros se elas não são igualmente sujeitos, ou seja, pessoas que possam expressar aquilo que são ou, em outras palavras, que estejam engajadas naquilo que fazem. Assim o fazer autêntico é sempre acompanhado do poder de dizer “eu”. A subjetividade dos colaboradores deve ser levada em consideração evitando o afloramento de resistência a novos processos de trabalho. O espaço ocupado pelas Organizações na vida contemporânea faz com que elas sejam um elemento de primeira grandeza no imaginário das pessoas e em suas construções sobre a realidade. É de se esperar, por exemplo, que as mudanças promovidas pelas Organizações afetem a identidade dos indivíduos e alterem significativamente a forma como eles compreendem suas relações com o mundo, inclusive com a própria Organização (SILVA E FLEURY, 2003). Há ênfase num estudo sobre a resistência a mudança, orientado para o indivíduo, discutindo o processo de percepção. Os modelos prevalentes de resistência a mudança tendem a considerar que os indivíduos resistem de forma homogênea adotando comportamento resistente como respostas a mudanças. Há três estágios do processo de percepção: teoricamente o primeiro estágio consiste na seleção de estímulos. A idéia é a de que os indivíduos tendem a buscar as mensagens de forma seletiva, isto é, eles buscam as mensagens que tenham um conteúdo agradável e rejeitam aquelas com conteúdo ameaçador. Pelas mesmas razões os indivíduos tenderiam a prestar mais atenção as informações que preenchem suas necessidades e desprezar ou, até mesmo bloquear, a sua percepção de informações consideradas irrelevantes. É o processo de seleção de estímulos que explicaria porque um indivíduo pode não ser capaz de “ver” problemas que deveriam ser resolvidos ou, mesmo após a identificação do problema pode não ser capaz de “enxergar” as possíveis soluções. O segundo estágio da dinâmica da percepção corresponde à organização dos estímulos. Acredita-se que os indivíduos organizam regularmente os estímulos em categorias recuperadas como um todo, uma vez que, se cada indivíduo, percebesse cada estímulo como sendo único, ele não poderia se lembrar de mais do que a mínima fração do que geralmente percebe. Diferentes indivíduos costumam organizar os estímulos de diferentes formas e esse fato também é bastante relevante para se compreender as situações de mudança organizacional. O terceiro e último estágio, a interpretação perceptual, também tem uma natureza individual, uma vez que depende das

expectativas dos indivíduos originadas de suas experiências anteriores, do número de interpretações possíveis que eles podem antever e dos seus interesses no momento da percepção (HERNANDEZ E CALDAS, 2001). Para Mascarenhas (2011, p.222) “a mudança pode ser compreendida como um processo comunicativo e descentralizado ao longo do qual as pessoas diminuem a dissonância experimentada em seu cotidiano canalizando sua energia para a reconstrução da Organização em direções negociadas e acordadas.”

É importante ainda salientar que é falsa a afirmação de que as pessoas não gostam de mudar e sim que as pessoas não gostam é de ser mudadas. Em geral o problema que está exigindo mudanças não é profundamente discutido. Ainda sobre o tema mudança é importante lembrar o processo cognitivo da aprendizagem da mudança. A primeira fase de mudança é: eu sei, seguida de: eu entendo, logo com: eu posso e a última fase: eu vou. O que costumeiramente ocorre é que a mudança é apenas informada e espera-se que haja o comprometimento. As pessoas desejam participar e entender as mudanças tendo a comunicação tem um papel fundamental no processo de mudança.

2.3 Desenvolvimento Profissional

Falar de futuro é falar de objetivos a serem alcançados. Um objetivo é um estado futuro desejado que torne-se realidade. Os objetivos estabelecem resultados concretos que se deseja alcançar dentro de um determinado prazo de tempo. Um dos grandes dilemas das Organizações é a aproximação dos objetivos organizacionais e individuais. Quase sempre, o alcance de um é conseguido á custa do alcance do outro. Objetivos individuais são aqueles formulados pelas pessoas de forma consciente ou inconsciente a fim de atender suas demandas particulares. São situações desejadas que cada pessoa busca alcançar. O objetivo Organizacional é um estado desejado que a Organização pretenda alcançar e que orienta seu comportamento em relação ao futuro.

Quando um objetivo é atingido ele deixa de ser a imagem orientadora da Organização para se incorporar como algo real e atual. Um objetivo atingido deixa de ser um objetivo e passa a ser parte da realidade. Há um dilema entre os Objetivos Organizacionais e Individuais. As pessoas agem através da interação com outras pessoas para alcançar seus objetivos pessoais. Em função das diferenças individuais as pessoas têm características próprias suas capacidades e limitações.

A fim de ampliar as suas capacidades e sobrepujar as limitações as pessoas precisam de cooperação entre si para melhor alcançar os objetivos. As Organizações são sistemas sociais baseados na cooperação entre as pessoas e somente existem quando há interação entre duas ou mais pessoas, desejo e disposição para cooperar e finalidade de alcançar objetivos comuns. A cooperação torna-se o elemento essencial da Organização e varia de pessoa para pessoa. A contribuição dos indivíduos para o alcance do objetivo comum é variável e depende do resultado das satisfações e insatisfações que são realmente obtidas ou,

imaginariamente, percebidas pelas pessoas como resultado de sua cooperação. As pessoas cooperam desde que o seu esforço proporcione vantagens e satisfações pessoais que justifiquem tal esforço. A Organização oferece uma variedade de incentivos para obter a cooperação das pessoas. Assim, cada pessoa precisa alcançar, simultaneamente, os objetivos organizacionais, para manter-se ou crescer na Organização e os seus objetivos individuais para obter satisfações pessoais (CHIAVENATO, 2010a). Os objetivos Organizacionais devem ser mensuráveis com capacidade para definir se foram alcançados, realísticos, com possibilidade de serem alcançados, desafiadores, definidos no tempo com, a possibilidade de lapso de tempo para sua realização, relevantes e motivadores. (CHIAVENATO, 2010a). É de extrema importância verificar se vale a pena executar determinadas tarefas e se as mesmas são relevantes para o alcance dos objetivos da Organização. Muitas vezes as pessoas realizam tarefas com eficiência prodigiosa, mas totalmente inúteis para a Organização. O esforço para ser eficiente deve ser antecedido por um esforço maior para ser eficaz. As pessoas ingressam e permanecem em uma Empresa quando acreditam que isso poderá levá-las ao alcance de determinados objetivos individuais. O importante é que o alcance do objetivo de uma das partes nunca prejudique ou inibas o alcance do objetivo de outra. Ambas devem contribuir para o alcance de seus respectivos objetivos. Temos o exemplo da Clínica Mayo onde os médicos e administradores têm o mesmo interesse em garantir que a Instituição prospere financeiramente, bem como, os administradores e os médicos, tem o mesmo interesse em garantir o bom atendimento dos pacientes. O conflito no ambiente organizacional se dá pela divergência entre indivíduos dentro de uma estrutura hierárquica, que, por meio de suas posições dividem opiniões dispares, as quais podem comprometer o alcance dos objetivos da Organização e ocorre quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante. Visto que a Organização trabalha com pessoas e que estão em constante mudança, a extinção de conflitos nunca acontecerá, mas poderá haver uma diminuição considerável, a partir do momento que se passa a entender que dentro da Empresa deve haver comunicação entre os seus membros sendo ela uma ferramenta vital para esboçar interesses de ambas as partes.

Para um melhor convívio organizacional é preciso equilibrar as vontades dos funcionários e da Empresa. Ambos precisarão lutar para amenizar conflitos, em um momento, um lado terá que ceder para que os objetivos do outro seja, atingidos e vice-versa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta o método de pesquisa, a unidade-caso e indica a técnica de coleta e análise de dados utilizada no estudo de caso. Por fim descreve algumas limitações apresentadas pelo método utilizado.

3.1 Delineamento da Pesquisa

Nesta pesquisa foi utilizado o método de estudo de caso, o qual conforme (Yin 2010, p.24) “Um estudo de caso é uma estratégia de pesquisa abrangente, com a lógica do planejamento incorporando abordagens específicas a coleta de dados e a análise de dados”. A pesquisa é exploratória e de natureza aplicada envolvendo levantamento bibliográfico e entrevistas.

3.2 Unidade-Caso

O estudo de caso foi realizado no setor de fisioterapia da Empresa CMS. A escolha deste local ocorreu pelo fato da autora do estudo fazer parte do quadro funcional podendo unir a exigência do curso para a realização da pesquisa com a possibilidade de contribuir no desenvolvimento de ações que possam trazer melhorias para a Empresa.

3.3 Técnica de Coleta de Dados

Foram realizadas entrevistas individuais e de grupo. O setor conta com cinco fisioterapeutas que participaram do estudo. A entrevista é uma das fontes mais importantes de informação para o estudo de caso. (YIN, 2010).

3.4 Técnica de Análise de Dados

A análise dos dados foi feita através da abordagem qualitativa, por meio de análise do conteúdo, ou seja, o levantamento teórico serviu de base para explicar as informações coletadas nas entrevistas realizadas com os envolvidos diretamente com o problema pesquisado.

3.5 Limitações do Método

As limitações do estudo foram a parcialidade da autora que pode ter dificultado a análise e ainda, a amostra reduzida que não permitiu o tratamento estatístico, sendo que tal tratamento não era objetivo do estudo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O presente estudo foi realizado no setor de fisioterapia do CMS.

O CMS é uma clínica médica e de reabilitação, privada, localizada dentro de um clube social e esportivo na cidade de Porto Alegre contando com quinze colaboradores sendo que cinco são os fisioterapeutas participantes deste estudo. O CMS foi fundado em março de 1999 quando o Clube optou por fazer uma parceria externa com serviços médicos já que considerava muito alto o custo de possuir um serviço médico em seu quadro funcional. Feita a parceria foram cedidas as antigas instalações do seu departamento médico e, em troca, foi permitido ao CMS que instalasse uma Clínica aberta também ao atendimento de pacientes externos, não sócios. Nesta parceria foi acordado que os atletas do Clube seriam atendidos gratuitamente, exceto, aqueles casos em que possuam convenio médico.

A Clínica possui, atualmente, um cadastro de 30.000 pacientes oriundos de várias localidades do Estado, do País e, também, de outros países como Argentina, Uruguai, Chile, Alemanha, entre outros.

A ênfase do atendimento está na traumatologia do esporte e reabilitação sendo atendidos pacientes possuidores de convenio médico, particulares e a modalidade de atletas. Não há referencia de Clinica similar no Estado e, também, a clinica não possui filiais. Quando o CMS foi planejado e criado a ênfase principal foi dada ao funcionamento do serviço médico, sendo a fisioterapia considerada como um produto a mais a ser oferecido na reabilitação. Desta forma o setor se construiu sem expectativa de rentabilidade, diferentemente, do serviço médico, que passou por um planejamento em relação a processos, custos etc.

Atualmente o CMS possui uma identidade, é reconhecido pelo seu trabalho, também, na reabilitação sendo uma referência no trabalho com esporte. O setor de fisioterapia, no início de suas atividades, possuía fisioterapeutas e estagiários prestando atendimento, o que não ocorre, atualmente, tendo findado o vínculo com estagiários, apenas sendo mantido os estágios curriculares. Todos os fisioterapeutas estão na Empresa há mais de três anos, excluindo-se aí, o período que atuaram como estagiários, situação ocorrida com todo o grupo. Aproximadamente, há dois anos, passaram a fazer parte do quadro funcional, anteriormente, os mesmos eram cooperativados sendo que Cooperativa é que mantinha contrato com o CMS. Atualmente o setor de fisioterapia tem um trabalho consolidado na recuperação de atletas, inclusive, olímpicos, é reconhecido, devido a experiência adquirida, nestes anos de funcionamento, mas há um desequilíbrio em relação a qualidade dos serviços prestados e seu faturamento. O quadro funcional é estável não tendo ocorrido nenhuma demissão por parte da Empresa e/ou demissão voluntária nos últimos quatro anos. O CMS tem como proprietário um profissional médico sendo administrado por um profissional da área da Psicologia.

Os entrevistados (todos) colocaram que o motivo pelo qual vieram trabalhar no Centro Médico foi a possibilidade de trabalhar com atletas. Em vivências passadas tiveram ligações com o esporte e, desta forma, conheceram a profissão de fisioterapeuta como usuários, o que suscitou o desejo de tornarem-se fisioterapeutas. O CMS, na visão dos entrevistados, é o local adequado para realizar o trabalho desejado pelos mesmos.

4.1 Gestão das Pessoas no CMS

A proposta para que os fisioterapeutas realizassem uma análise e manifestassem as suas percepções acerca da necessidade de mudanças passou pela forma como o CMS optou, neste momento, por realizar a sua gestão das pessoas. Segundo a bibliografia consultada “administrar com as pessoas”, no caso, os fisioterapeutas, é administrar com aqueles que vivenciam o dia a dia do CMS, atendem a clientes externos, tomam decisões e, sem dúvida são as pessoas indicadas para trazer propostas e colocá-las, em prática. É um investimento do CMS, nos seus clientes internos, que são os que atendem e entendem os clientes externos. Os entrevistados citaram que a realização e a preocupação da Empresa em ouvir o grupo de fisioterapeutas é um sinal de valorização e reconhecimento da importância de suas opiniões para a Empresa, o que segundo o referencial teórico demonstra a fase de transição que a Empresa vivencia se relacionando com as pessoas e não, com recursos, onde as pessoas são vistas como sujeitos ativos, empreendedores de ações e criadores de inovações. A contratação dos fisioterapeutas, anteriormente, estagiários demonstra que o CMS propicia e valoriza um ambiente estimulador e formador de pessoas (profissionais).

Foram trazidos, pelos entrevistados, aspectos que, segundo os mesmos, são facilitadores para a realização de suas atividades profissionais como: liberdade, autonomia e respeito. “Aqui a gente tem autonomia e liberdade para conversar com todos e criar coisas novas.”, embora percebam a existência da autonomia e liberdade pouco foi relatado no que se refere ao aproveitamento destas em prol de um crescimento coletivo. As pessoas podem aumentar ou reduzir forças e fraquezas dependendo da maneira como são tratadas. O talento precisa existir e coexistir dentro de um contexto que lhe permita liberdade, autonomia e retaguarda para se expandir conforme refere Chiavenato . É possível verificarmos que a Empresa proporciona um contexto facilitador para que as pessoas possam bem realizar suas atividades profissionais.. A gestão de pessoas deve estar atenta aos movimentos de mudanças nas Organizações.

4.2 A Percepção Sobre as Mudanças

Ao iniciar a fala sobre mudanças, durante as entrevistas individuais, os entrevistados colocaram de forma insistente e recorrente a necessidade de mudanças no ambiente físico do setor. Argumentaram que tais mudanças aumenta a capacidade de atendimento de cada profissional e, conseqüentemente, do setor, bem como traz ao paciente um maior conforto. Os conteúdos trazidos, inicialmente, tiveram um papel de facilitador para o ingresso na abordagem sobre atitudes e comportamentos que, com alterações poderiam trazer benefícios. Os fisioterapeutas avaliaram que a Empresa ouve as pessoas, propicia para que falem, mas faz muito pouco com o que é ouvido.

“A gente fala, mas pouco é feito com o que é falado”.

Segundo a bibliografia, mesmo que as Empresas causem a impressão de permanência, estas estão em constante mudança e a medida que sedimentam suas identidades podem iniciar transformações mais amplas. O CMS, mesmo causando impressão de inércia, mostra ter realizado mudanças, por exemplo: no que se refere ao contrato de trabalho pela Consolidação das Leis do Trabalho, e a, não contratação de estagiários,. Tais mudanças não foram referidas pelos fisioterapeutas sinalizando certa dificuldade em perceber e/ou reconhecer a realização das mesmas. Podemos relacionar com os estágios do processo de percepção citados, na literatura, onde as pessoas buscam e atentam somente para mensagens que tenham conteúdo agradável, para informações que preencham suas necessidades desprezando e/ou bloqueando as informações que consideram irrelevantes; selecionando os estímulos e daí então a incapacidade para enxergar soluções, mesmo que o problema seja identificado. Também pode ser relacionado com esta incapacidade o conteúdo trazido pelos entrevistados onde colocam: “os colegas não investem; cada um faz o seu, não tem jogo de cintura e isto acaba desmotivando a própria Direção”. Segundo a teoria o fato de perceber a necessidade de mudar não é o suficiente, é necessário que as pessoas compreendam e internalizem os valores da mudança. A resistência a mudança tenta preservar os padrões já conhecidos. As pessoas sentem medo do novo, mudar poderá trazer mais trabalho. Nestas situações a comunicação tem um papel fundamental. Através da comunicação os problemas poderão ser, profundamente, discutidos e entendidos. O próprio grupo poderá realizar uma criação coletiva através da qual os próprios membros inventam e fixam novas maneiras de jogar o jogo social da cooperação e do conflito.

O grupo refere a comunicação como deficiente não havendo troca de idéias em relação a técnicas de tratamento ou estudos de casos ou até mesmo realização de pesquisas. o que valorizaria o trabalho o currículo de cada um.

Percebe-se uma deficiência na comunicação entre os fisioterapeutas; comunicação esta que tem um papel fundamental no bom andamento do setor e, em qualquer processo de mudança, que se queira realizar.

4.3 Desenvolvimento Profissional

Os entrevistados consideram que os objetivos referentes a prestar uma reabilitação qualificada aos pacientes é amplamente alcançado, sendo considerado o ponto forte do setor.” Os pacientes ficam encantados pela forma de tratamento que recebem aqui.” Também foi trazido o aspecto referente a consolidação da própria imagem. Consideram que a vivencia com o tratamento de atletas trouxe ao setor muita experiência e qualificação o que ajudou a criar uma imagem diferenciada, o que auxilia , no tratamento, de não atletas. “As pessoas sabem e dizem que o CMS tem bons profissionais.” Percebem que ganharam visibilidade e que trouxeram visibilidade ao CMS. Acreditam que há um desequilíbrio em relação à rentabilidade do setor. Percebem a profissão muito desvalorizada no mercado de trabalho; os convênios médicos são citados como grandes responsáveis pelo desequilíbrio, com baixíssima remuneração dos serviços fisioterápicos. “O valor que é pago pelos convênios é ridículo”. Em momento de auto-critica os entrevistados salientam que os próprios profissionais assumem a desvalorização do meio externo e acomodam-se, sendo, desunidos como categoria profissional e extremamente competitivos entre si. Por outro lado valorizam a postura dos profissionais do grupo em buscar maior qualificação realizando cursos e buscando as sub especialidades mas, também se auto-criticam quando, em muitos momentos, banalizam as técnicas aprendidas utilizando-as no atendimento diário, sem destacá-las como um atendimento mais especializado e sem nenhuma remuneração diferenciada sendo que estes produtos poderiam ser oferecidos de forma destacada e diferenciada. Na bibliografia é referida a importância de identificarem-se os grupos mais inclinados a resistir às mudanças e as razões desses comportamentos, considerando que a resistência pode ser consequência de aspectos lógicos, psicológicos e sociológicos. A subjetividade das pessoas deve ser levada em consideração. Segundo os entrevistados nem sempre a maior qualificação e o crescimento da imagem profissional são revertidos em ganhos financeiros. Os entrevistados manifestaram discordância em relação a forma como alguns colegas procedem no atendimento dos atletas, com regalias em relação a horários, utilização de recursos diferentes daqueles utilizados com os demais pacientes. Citam que tais atitudes podem, trazer o elogio e a apreciação por parte dos atletas, mas que tais privilégios diferem da atitude da clínica como um todo e nada acrescenta ao grupo, atrapalhando, inclusive o andamento das rotinas de trabalho.

Finalizando a análise podemos reconhecer que os entrevistados percebem necessidades de mudanças. A técnica de tratamento dos pacientes e a experiência obtida com os mesmos são reconhecidas, como fatores de sucesso, podendo sofrer inovações com os acréscimos de novos produtos a serem oferecidos dentro do tratamento. Algumas atitudes devem ser modificadas, no que se refere, ao manejo de alguns pacientes. A falta de comunicação também foi salientada como negativa. A falta de valorização fortalecida pela baixa remuneração dos convênios é considerada uma questão complexa e sem muitas perspectivas de solução pelos entrevistados. Existe uma expectativa positiva, por outro lado, desviando dos convênios, de ampliação

com o oferecimento de novos produtos referentes ao tratamento dos pacientes podendo levar ao alcance do equilíbrio da qualidade e da rentabilidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A bibliografia sobre Gestão de Pessoas remete a compreensão sobre a importância do tema, bem como o reconhecimento de sinais, por parte da Empresa e do grupo estudado, do momento de transição vivenciado na sua forma de gestão.

Os entrevistados percebem a necessidade de mudanças. Reconhecem que a técnica utilizada no tratamento dos pacientes e a experiência obtida é um fator de sucesso do setor e, ainda assim, pode ser incrementado com inovações; com o acréscimo de novos produtos a serem oferecidos nos tratamentos. Também foi enfatizada a importância de mudar atitudes, em relação ao manejo de alguns pacientes (privilégios), comunicação, características (flexibilidade, jogo de cintura). Já a baixa remuneração oferecida por parte dos convênios aparece como uma constante ameaça no sentido de desvalorização. A comunicação é um aspecto deficiente que deve receber atenção especial no sentido de ser ampliada.

Foram apontados caminhos facilitadores para a realização de mudanças, mas é fundamental reconhecer que cada realidade Organizacional possui características únicas e, por este motivo, terão tratativas diferenciadas.

Em relação aos Objetivos podemos perceber que há um alinhamento, havendo a necessidade de aprofundar e promover ações no sentido de atingí-los da melhor forma possível.

Os entrevistados foram receptivos e demonstraram satisfação em participar do estudo demonstrando expectativa pela construção de ações que levem a concretização dos resultados esperados.

Finalizando observa-se a importância de dar continuidade ao trabalho, sendo o estudo realizado, um primeiro passo, necessitando ser aprofundado com o grupo estudado promovendo a comunicação e a tomada de ações para implantar as mudanças consideradas necessárias e fundamentais no contexto desta Organização.

REFERENCIAS

- CHIAVENATO, I. *Comportamento Organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Campos, 2005.
- CHIAVENATO, I. *Administração nos Novos Tempos*. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010a. 610 p.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010b. 579 p.
- FISCHER, A. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Coord). *As Pessoas na Organização*. 17. ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 11-33.
- HERNANDEZ, J. M. C; CALDAS, M. P. Resistência a mudança: uma revisão crítica. RAE: Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.41, n.2, p. 31-45, 2001.
- MASCARENHAS, A. O. *Gestão Estratégica de Pessoas*. São Paulo: Cengage Learning, 2011. 303 p.
- MORGAN, G. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas. 1996.
- PASCHOAL, L. *Gestão de Pessoas: nas micros, pequenas e médias em presas: para empresários e dirigentes*. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2006. 192 p.
- SILVA, S. M.; FLEURY, M. T. L. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências á mudança organizacional. RAE ; Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 43, n. 3, p.10-21, jul./set. 2003.
- SOMMER, R.; AMICK, T. *Pesquisa-Ação: ligando pesquisa à mudança organizacional*. Brasília, DF: UnB, Laboratório de Psicologia Ambiental, 2003. Disponível em: <<http://www.ufpe.br/gepec/exemplos/pesquisa-acao3.pdf>>. Acesso em: 01 set. 2013. (Planejamento de pesquisas nas ciências sociais, n. 4).
- VASCONCELOS, I.; MASCARENHAS, A. O.; VASCONCELOS, F. C. Paradoxo organizacionais, gestão de pessoas e tecnologia na Souza Cruz. *RAE Eletrônica*. v. 3, n. 2, jul./dez. 2004.
- VERGARA, S. C.; PINTO, M. C. S. Cultura e mudança organizacional: o caso TELERJ. *RAC: Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 2, n. 2, p. 63-84, maio/ago.1998.
- WOOD JR.;T. Mudança Organizacional: introdução ao tema. In: _____ (Coord). *Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Atlas. 1995.
- YIN, R. K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman. 2010. 248 p.