

II SEMINÁRIO SOBRE GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO DESAFIOS DO DESENVOLVIMENTO GERENCIAL



Palestrante: Jane Abrahão Marinho

- Graduada em Psicologia pela FMU e Mestre em Administração Pública pela Escola de Administração e Economia da FGV.
- Gestora da Coordenação de Gestão de Pessoas da Secretaria Municipal de Saúde de São Paulo/SP.



Palestrante: Edna Muniz de Souza

- Graduada em Serviço Social e Psicologia pela PUC/SP e Unipaulistana.
- Especialista em Saúde Mental e Trabalho.
- Assistente Técnico de Gestão de Pessoas da Secretaria Municipal de Saúde de São Paulo/SP

Título: Uma construção coletiva na área de Gestão de Pessoas da Secretaria Municipal da Saúde / São Paulo (SMS/SP)

Autoras: Jane A. Marinho, M^a. Fernanda M. Camargo, Gilse Assami Agata, Edna Muniz de Souza, Rosangela Ramos de Freitas, Valéria de Cássia Ciongoli

Nos últimos anos, a SMS/SP vem desenvolvendo um intenso trabalho de reformas, buscando dar organicidade, transparência, dinamismo e unidade à rede de serviços, para atender às novas necessidades da sociedade em pleno momento de transição. Momentos que exigem dos profissionais atitudes criativas e protagonistas. Novas idéias, instrumentos e processos laborativos são exigidos e, em algumas vezes basta enxergar novos ângulos, aprender a ouvir e a utilizar, de forma diferente, antigos instrumentos.

Neste sentido a Coordenação de Gestão de Pessoas – CGP - (antiga Coordenação de Recursos Humanos – CRH/SMS) empreende esforços desde 2008, no sentido de sistematizar as diversas sugestões oriundas de consultorias externas na área de gestão de pessoas e desencadeia ações para que os profissionais de “recursos humanos” possam se identificar como gestores de pessoas. Várias ações de lastro participativo foram concretizadas pela CGP: Fórum de Regulação de RH; Documento Norteador das ações de RH e articulação com os setores de recursos humanos das Organizações sociais; instalação do Comitê de Humanização na Secretaria Municipal de Saúde - SMS; ações na área de sustentabilidade com reaproveitamento de material e introdução do Prêmio Natal e Meio Ambiente; uso da metodologia da pesquisa-ação para análise e acompanhamento dos processos de trabalho dos diversos grupos de RH. Houve também um forte investimento no desenvolvimento profissional da área com a ampliação da participação de servidores, de vários níveis hierárquicos, em seminários, congressos nacionais e cursos no campo de gestão de pessoas. Essa atualização profissional também estimulou o uso das novas tecnologias no cotidiano do trabalho (TV

Corporativa; incremento de curso em EAD, criação de links com orientações administrativas; uso das redes sociais de comunicação – facebook, e outros).

O cenário da gestão de pessoas da SMS/SP se compõe de aproximadamente 513 funcionários para atender um quadro de profissionais de 74.596 de vínculos empregatícios diversificados (estatutários, celetista, temporários e terceirizados). A área de gestão de pessoas se estrutura regionalmente na cidade de São Paulo com 5 Coordenadorias Regionais, 24 Supervisões, além da gestão direta do Hospital Cachoeirinha, SAMU, COVISA/CCZ e o prédio central da SMS (Gabinete).

Dentre as ações da CGP destacamos a pesquisa-ação (Thiollent,1986), metodologia oriunda do campo das ciências sociais que é uma das estratégias que privilegia o protagonismo dos profissionais na análise os processos de trabalho nos quais estão cotidianamente envolvidos.

Pretendemos relatar os principais aspectos identificados na organização do trabalho das equipes da área de gestão de pessoas; os impactos associados à aplicação da metodologia e, as mudanças implementadas.

Partimos do princípio que a área de Gestão de Pessoas é responsável em acionar e potencializar mudanças no setor público; entretanto, historicamente sempre se apresenta com foco exclusivamente administrativo, reforçado por questões legais e burocráticas, o que atribui ao sistema uma imobilidade, impedindo as mudanças de comportamento. Considerando como se apresenta a divisão de trabalho de gestão de pessoas na instituição SMS e as relações humanas que aí se estabelecem, o processo de pesquisa institui, um novo cenário, que permite a reflexão de como as atividades são realizadas, sobre comportamentos e valores antes demandados e agora reconsiderados, buscando aprimorar suas capacidades técnicas e pessoais de identificar, entender e antecipar problemas em situações concretas, reais e imprevistas. Podendo ainda saber identificar, encontrar, integrar e aplicar informações e conhecimentos no coletivo na busca de novas soluções.

A aplicação desta metodologia na SMS/SP permitiu aos participantes considerar o “fazer cotidiano”, apresentando as informações e conhecimento gerados durante o processo e busca de soluções aos problemas identificados após a aplicação do Roteiro em todas as equipes de gestão de pessoas da SMS da administração direta que envolveu as seguintes etapas: a) levantamento de material informativo dos setores e das atribuições das áreas/setores; b) entrevistas individuais com as gerências; c) organização do roteiro de questões com as equipes; d) aplicação do roteiro nas equipes; e) análise dos discursos; f) organização das tabelas com os três eixos; g) devolutiva para as gerências de áreas/setores; h) devolutiva para as equipes com as gerências e coordenadoras regionais de saúde; i) monitoramento das propostas e implementação durante o processo da pesquisa; j) encontro com todas as equipes com a devolutiva geral e prestação de contas do processo (avanços e desafios).

O material coletado com os três encontros por grupo (total de 23 grupos) foi organizado a partir de três eixos: Estrutura, Capacitação e Organização de Serviços. Posteriormente, apreendemos conteúdos que foram sendo forjados a partir da leitura sistemática do material, tais como: competências das gerências; relações de poder simétricas ou assimétricas; auto-imagem e a imagem do outro (individual ou de grupo);

percepção do grau de participação na gestão das atividades cotidianas e das questões mais gerais da SMS; conteúdos de avaliação (positiva ou negativa) da atividade laboral, da infra-estrutura material e ambiente; conhecimento ou desconhecimentos sobre as diretrizes, missão e objetivos de SMS.

O processo que teve o envolvimento de todas as equipes de gestão de pessoas de SMS, totalizando aproximadamente 300 profissionais, gerou reflexões, sugestões e mudanças das diferentes equipes sobre o “significado do trabalho realizado”.

Considerando as análises, a Coordenação de Gestão de Pessoas, para concretizar tais mudanças, vem agregando as sugestões das diversas gerências/equipes para a reestruturação organizacional (organograma e novas atribuições no campo relacional entre liderados e líderes), com ênfase em novos paradigmas.

No plano de atitudes o processo passou a requerer das gerências e equipes um aumento de sua disponibilidade pessoal e de sua disposição para assumir mudanças, para o desenvolvimento de relações mais pragmáticas com o saber e o fazer, valorizando os conhecimentos individuais e das equipes. Demandas de capacidade de iniciativa, de decisão e de desenvolvimento de estratégias de contínuo aperfeiçoamento de “aprender a aprender”. Em outras palavras, passa-se a falar que é necessário que os profissionais usem de autonomia, iniciativa e criatividade para exercer sua capacidade de adaptação, de assimilação de novos conhecimentos, de acompanhamento do aumento crescente do fluxo de informações, de responder adequadamente às imprevisibilidades e às contínuas inovações de lidar com situações complexas na relação com a instituição.

Esta generalização das dificuldades se sustenta por uma menor reflexão no “fazer cotidiano”, o que transforma o trabalho em um ato automático desprovido de qualquer significado.

Para finalizar, destacamos ainda ações desencadeadas durante o processo de pesquisa:

- Integração intra e inter equipes;
- Implementação de oficinas, cursos, seminários para as equipes e gerentes, com foco na mudança de paradigmas;
- Reestruturação da área com construção coletiva de um novo organograma;
- Melhoria da cultura organizacional.

Síntese

O processo continua e ainda temos grandes desafios; no entanto, a integração entre as equipes e a melhoria da cultura organizacional na área de Gestão de Pessoas já apresentou muitas mudanças que identificamos nas avaliações das Coordenadorias Regionais de Saúde e dos setores instalados na sede da SMS: identificação do papel estratégico da Divisão de Gestão de Pessoas; (re) valorização e implantação de reuniões sistemáticas de equipes para discussão das rotinas e atividades cotidianas; identificação das questões relacionais como tema para a discussão e reflexão da equipe e não apenas uma questão a ser resolvida entre chefia e funcionário; identificação dos gestores sobre a necessidade de se instrumentalizar para trabalhar com conflitos de forma pró-ativa; busca de estratégias para diminuir a dicotomia teórica e operacional entre trabalho técnico e administrativo (profissionais técnicos X administrativos ou desenvolvimento X administrativo); alinhamento e redefinição de ações rotineiras entre setores afins para

evitar o retrabalho e promover a integração dos profissionais; criação, (re) valorização e/ou (re) organização da produção de dados e informação sobre gestão de pessoas; necessidade da criação e disseminação de indicadores para avaliação na área de gestão de pessoas; identificação pelos gestores da necessidade de reconhecimento profissional dos funcionários; implantação de rotinas administrativas pró-ativas para alertar aos gestores sobre os prazos e períodos de liberação de benefícios.

Este processo possibilitou que questões associadas à subjetividade nas relações de trabalho ganhassem visibilidade no trato do cotidiano. E novas inquietações surgiram: Como dar continuidade ao processo de reflexão e questionamento das relações de trabalho no “fazer cotidiano”? Como fazer da “inquietação” um instrumento de trabalho? Como manter este processo considerando as mudanças administrativas, e de gestão? E como construir indicadores que identifiquem as mudanças subjetivas nas relações de trabalho?

Referências bibliográficas

ALBUQUERQUE, L. G. *Administração participativa: modismo ou componente de um novo paradigma de gestão e relações de trabalho*. Revista ESPM, São Paulo, V.3 no.1, maio 1996

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1988

MINAYO, M. C. S. *O desafio do cotidiano: pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 2000.

MOREIRA, Wellington. *O gerente Intermediário*. Manual de sobrevivência dos gerentes, supervisores, coordenadores e encarregados que atuam nas Organizações Brasileiras. Rio de Janeiro, Qualitymark Editora, 2010.

ROSEMBERG, Fúlvia. Da intimidade aos quiprocós: uma discussão em torno da análise de conteúdo. *Cadernos do Centro de Estudos Rurais e Urbanos*, no. 16, 1ª. Série, p.60-80, Nov. 1981)

THIOLLENT, Michael. *Metodologia da pesquisa-ação*. “Coleção Temas básicos de...”. São Paulo: Cortez, 1986.

THOMPSON, John B. *Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa*. Tradução do Grupo de Estudos sobre Ideologia, comunicação e representações sociais da pós-graduação do Instituto de Psicologia da PUC-RS. 2ª. edição. Petrópolis: Vozes, 1998.