

Sobre Mudar ... O Choque do Processo de Mudança na Gestão do Hospital Aprender

GRAZIELE VENTURA KOERICH

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)

ÉVERTON LUÍS PELLIZZARO DE LORENZI CANCELLIER

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)

ROGÉRIO SIMÕES

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)

SOBRE MUDAR ... O CHOQUE DO PROCESSO DE MUDANÇA NA GESTÃO DO HOSPITAL APRENDER

INTRODUÇÃO

O caso apresenta a história do Hospital Aprender, um hospital universitário federal, cuja concepção ocorreu concomitantemente com a Fundação da Faculdade de Medicina da Universidade em 1960. O Hospital Aprender caracteriza-se como um hospital geral e de ensino, com o propósito de oportunizar assistência, ensino, pesquisa, e extensão na área de saúde e afins. Em 1990, o hospital passou a integrar a rede pública de saúde, atendendo os usuários por meio do Sistema Único de Saúde.

Em virtude de uma crise gerencial e financeira, especialmente quando passaram a agregar a assistência em saúde ao desenvolvimento de suas atividades, a gestão dos hospitais universitários foi prejudicada. Foi então que o Governo Federal criou o Programa Nacional de Reestruturação dos Hospitais Universitários Federais (REHUF) em 2010, com o intuito de reestruturar os hospitais universitários. No ano de 2011, objetivando resolver, principalmente, a falta de profissionais no quadro de pessoal dos hospitais universitários, foi criada a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH) para administrar estes hospitais. Este processo de mudança na gestão do Hospital Aprender constitui-se como o cerne do presente caso de ensino, bem como as repercussões sobre o clima e cultura organizacionais.

Hospital Aprender – Situação Atual

É uma manhã de domingo de primavera e Larissa acordou um pouco mais tarde, ao contrário do que costuma fazer aos fins de semana. Durante os semestres letivos, seus dias de semana tornaram-se insuficientes para dar conta de toda a demanda de trabalho que ela tem no hospital no qual trabalha e de seus trabalhos acadêmicos na Faculdade de Farmácia, em período integral. Por este motivo, ela tem procurado adiantar seus trabalhos nos finais de semana, mas o cansaço exigiu que ela ficasse mais tempo na cama. Com a mudança na gestão do hospital, pela Universidade, para a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH), Larissa sentiu gradativamente que as atividades cotidianas começaram a aumentar. As 6 horas de trabalho no hospital, executadas por ela, já parecem não ser mais suficientes para resolver as questões de compras de material para o hospital, função sob sua responsabilidade.

Larissa geralmente iniciava suas atividades as 7hs da manhã e, as concluída às 13hs e 15 minutos e daí seguia para o Centro de Ciências da Saúde de sua Universidade, o qual ficava ao lado do Hospital. Esses 15 minutinhos a mais que ela ficava no hospital eram importantíssimos para que ela encontrasse ou conversasse com pessoas que faziam parte do seu processo de trabalho, mas que trabalhavam no turno vespertino (das 13hs às 19hs). Com as mudanças em sua demanda de trabalho, ela não conseguia deixar o hospital antes das 13hs45min e começou a se atrasar para as suas aulas no curso de Farmácia.

Larissa é natural de Botucatu, município do interior de São Paulo, e veio morar sozinha em Florianópolis para cursar Farmácia. Após um tempo em que estava morando aqui, prestou concurso para trabalhar no Hospital Aprender, sendo aprovada e chamada para trabalhar no Setor de Compras de Materiais do hospital. Ela gostava muito das atividades que desempenhava no hospital, principalmente porque era responsável pela compra e pelo gerenciamento de estoques dos materiais do grupo de medicamentos, com os quais possuía empatia. Era uma atividade que envolvia grande responsabilidade para uma jovem de apenas 25 anos, considerando que, a falta de estoque de um medicamento poderia afetar diretamente o tratamento de um paciente, afetando até mesmo o risco de vida ou morte.

Além de Larissa, trabalhavam no Setor de Compras de Materiais, João, Thayse e Gisele. João era um servidor com quase 30 anos de trabalho no Hospital, que já havia trabalhado em outros setores, porém encontrava-se neste setor há 12 anos. Tinha muito conhecimento sobre as atividades do setor, já havia sido chefe do mesmo por quase 4 anos, porém não tinha mais pretensão em cargos de chefia e direção. Ele dizia que o valor da gratificação não valia o incômodo e a responsabilidade do cargo. Em outras palavras, ele se comprometia com as atividades sobre as quais era responsável, mas não tinha mais pretensão de se inserir na gestão da instituição.

Thayse começou a trabalhar no Hospital Aprender em novembro de 2015, e passados três meses da sua chegada, foi convidada a assumir o cargo de responsável do setor, até porque os outros servidores não possuíam interesse. Liz era a pessoa que, até então, ocupava a chefia há mais ou menos três anos, no entanto, precisou renunciar ao cargo para ter mais disponibilidade de tempo para dedicar-se às atividades de seu curso de doutorado que iniciou em Setembro de 2015. Gisele, uma manezinha que vivia estudando para concursos públicos, iniciou suas atividades junto ao setor em julho de 2017, momento em que Liz, a servidora mais antiga depois de João, pediu remoção para outro local da Universidade visando maior tranquilidade para desempenhar seu trabalho, juntamente com o seu curso de doutorado em andamento. Gisele ao iniciar suas atividades no Hospital recebeu treinamento completo para o desempenho das atividades pela própria servidora Liz e, após 40 dias de treinamento, sentindo-se apta a conduzir o trabalho repassado, a servidora Liz foi então liberada.

Nos últimos tempos, Larissa, João e Gisele compartilhavam algumas frustrações advindas com as novas demandas de trabalho, com a falta de comunicação ou atraso na mesma e não se sentiam sensibilizados com a mudança que estava em andamento. Eles comentavam entre si que não haviam sido efetivamente preparados para todas essas novas exigências em curso pela nova gestão. O sentimento de todos era de que, as informações eram retidas pelas chefias dos setores, ou seja, pelas pessoas que mais tinham interesse no processo de mudança em andamento.

Algumas reuniões gerais chegaram a ser agendadas pela direção da instituição, com o intuito de esclarecer algumas dúvidas dos servidores. Porém, mesmo com a apresentação de dados financeiros e administrativos sobre a crítica situação do hospital e da falta de opção de não adesão à EBSERH, a maior parte dos servidores não se sentia sensibilizada pelos dirigentes. A seguir, apresenta-se, em maiores detalhes, como ocorreu todo este processo de mudança na gestão do Hospital Aprender e na vida desses servidores.

Sobre o Hospital Aprender ... Como chegamos até aqui?

O Hospital Aprender foi fundado em 1980, constituindo-se como um órgão suplementar, diretamente vinculado ao Reitor da Universidade. Na época de sua criação, tinha por finalidade promover assistência, ensino, pesquisa, e extensão na área de saúde e afins.

No entanto, a gestão dos hospitais universitários foi prejudicada por uma crise gerencial e financeira, especialmente quando passaram a agregar a assistência em saúde ao desenvolvimento de suas atividades. Com o propósito de reestruturar os hospitais universitários, o Governo Federal criou o Programa Nacional de Reestruturação dos Hospitais Universitários Federais (REHUF) em 2010, visando a efetivação do financiamento compartilhado, a reestruturação, modernização e revitalização desses hospitais, com vistas a criar condições para realizar de forma plena as características de ensino, pesquisa, extensão e assistência à saúde (BRASIL, 2010a).

Em 2011, com vistas à resolução, principalmente, da falta de profissionais no quadro de pessoal dos hospitais universitários, foi criada a EBSERH com o intuito de prestação de serviços gratuitos de assistência médico-hospitalar, ambulatorial e de apoio

diagnóstico e terapêutico à comunidade, assim como a prestação às instituições públicas federais de ensino ou instituições congêneres de serviços de apoio ao ensino, à pesquisa e à extensão, ao ensino-aprendizagem e à formação de pessoas no campo da saúde pública, observada, a autonomia universitária (BRASIL, 2011b).

Por caracterizar-se como um órgão suplementar da Universidade, o Hospital Aprender sujeitava-se à apreciação da decisão por parte do Conselho Universitário (CUn), órgão deliberativo para o trato da matéria com relação à EBSEH. Dessa forma, em 2012 o CUn da Universidade formou uma equipe de estudos sobre a EBSEH, a qual realizou várias reuniões, nas quais foram tratadas questões como o cronograma de implementação, discussão dos princípios do Hospital Aprender e análise da questão acadêmica (ensino, pesquisa e extensão), recursos humanos, orçamento do hospital, fontes e gastos, avaliação da capacidade instalada, atendimento e serviços realizados e organização administrativa, apreciação das alternativas à instalação da EBSEH, impactos de uma eventual implementação, organização dos debates e discussão sobre o plebiscito. O CUn ainda determinou uma consulta pública em abril de 2015, com voto universal e resultados estratificados, estabelecendo um cronograma dos debates. A consulta pública resultou em: um total de 42.314 eleitores aptos, dos quais 8.838 compareceram às urnas, sendo assim, 69,82% dos participantes foram contrários à adesão; 28,85% foram favoráveis. Na ocasião, esta consulta pública não foi levada em consideração para a decisão de adesão à EBSEH, sendo o contrato de adesão assinado em 16 de março de 2016.

Deste momento até julho de 2016, a EBSEH empreendeu o plano de reestruturação do Hospital Aprender e procedeu à apreciação dos serviços de assistência. No que se refere à estrutura organizacional e às contratações, não ocorreu até o momento nenhuma intervenção, haja vista a fase de transição na qual se encontra o hospital.

Em meio a este processo de mudança na gestão do Hospital Aprender, foi possível verificar que alguns servidores da Instituição começaram a perceber os efeitos dessas alterações na gestão do hospital, no seu trabalho diário e no cotidiano organizacional, conforme é relatado no transcrito do texto.

Larissa e o Hospital Aprender ... Como os caminhos se cruzaram?

Larissa é natural de São Paulo, mais especificamente do município de Botucatu. Após o ensino médio ela prestou vestibular em alguns lugares do sul do país e, para a sua felicidade, passou em Farmácia aqui na nossa Universidade. Seu primeiro contato com o Hospital Aprender foi através de um estágio no Centro de Material e Esterilização, para cumprir a exigência de estágio do curso. Na sequência, foi lançado o edital do concurso com vagas para o administrativo do hospital. Larissa se inscreveu, prestou a prova e em pouco tempo foi chamada. Ela se apresentou na Coordenadoria de Gestão de Suprimentos e Logística e iniciou suas atividades no Setor de Órteses e Próteses e Materiais Especiais. Este setor caracterizava-se por atividades que envolviam materiais utilizados em procedimentos de alta complexidade, com alto custo, e que antes era de responsabilidade do Serviço de Almoxarifado, que não apresentava muito controle sobre o mesmo. A partir de 2011, este setor foi sendo estruturado e Larissa por cerca de um ano teve participação nisso.

Em meados de 2015, uma servidora do Serviço de Gestão de Materiais estava se aposentando e Larissa foi convidada para assumir em seu lugar. Para Larissa seria um grande desafio, pois era um setor com uma equipe reduzida, responsável pela aquisição via montagem de processos licitatórios de todo o Hospital. Larissa foi cotada principalmente para esta vaga, por ser acadêmica do curso de Farmácia, e estaria então, assumindo a responsabilidade pela gestão dos medicamentos e alguns outros grupos de materiais adquiridos pela instituição. Passados dois meses, Larissa já dominava as rotinas

do setor, mas uma coisa ela logo percebeu, a enorme demanda de trabalho e o tamanho da responsabilidade que assumiu.

Larissa buscava sempre tirar as dúvidas que tinham com Liz e João. João já estava no setor há praticamente 15 anos, já havia sido chefe e tinha muita experiência. Nos últimos tempos, João encontrava-se bastante descrente com a Instituição. Já tinha praticamente 25 anos de trabalho no Hospital Aprender e os rumos que a instituição havia tomado, bem como a forma com que as coisas haviam sido conduzidas nos últimos tempos, não lhe agradavam.

Liz possuía nove anos de trabalho junto ao Hospital, ou seja, sempre esteve no Serviço de Gestão de Materiais. Após 4 anos no setor, foi convidada a assumir a coordenação do mesmo, logo que finalizou seu mestrado em Administração. Após dois anos e pouco ocupando o cargo de chefia do setor, Liz conseguiu aprovação no curso de Doutorado e, por precisar de um horário especial para cursar as disciplinas do primeiro ano do curso, entrou com pedido de afastamento parcial, previsto no regimento da instituição. Liz conseguiu o aval da direção do Hospital para trabalhar a metade da sua carga horária, porém abrindo mão da coordenação do setor, e assim o fez.

A coordenação do setor foi assumida por Thayse, uma servidora que estava há 3 meses no setor e que foi, naquele momento, a única pessoa que aceitou o desafio. Costumava-se comentar entre a equipe que, estar na coordenação do setor era aceitar um desafio pessoal e profissional, porque financeiramente não valia o “aborrecimento”. O valor da função gratificada do cargo era uma FG4 que correspondia a R\$ 223,35, valor que não cobria nem as despesas com alimentação para o servidor estar à disposição 40 horas semanais.

Durante os meses seguintes, João e Liz auxiliavam Larissa e Thayse nos desafios e dúvidas que se apresentavam, sempre de forma a tranquiliza-las haja vista o grande volume de trabalho e a sensação de nunca conseguir cumprir as demandas. Durante o período que Liz esteve na coordenação do setor, uma de suas reivindicações sempre foi um servidor a mais, de forma que a equipe pudesse melhorar suas rotinas, rever seus procedimentos, porém nunca obteve êxito neste pedido.

Nessa época que antecedia a chegada efetiva da EBSEH, os servidores do setor já tinham responsabilidade de se adequarem às exigências de repasse de informações com relação às compras de material à EBSEH, sob o risco de não receberem os recursos necessários ao atendimento das suas necessidades. Em outras palavras, cumpriam-se as atividades do Hospital Aprender e mais as exigências da EBSEH, gerando uma sobrecarga de trabalho e desgaste nestes servidores. Verifica-se que a motivação fazia morada apenas naqueles que vislumbravam os cargos e funções gratificadas da EBSEH. A seguir, apresenta-se o porquê disso.

Diferenças nos cargos e funções gratificadas na Gestão do Hospital Aprender pela Universidade e pela EBSEH

Importante salientar algumas diferenças na administração do Hospital Aprender pela Universidade e pela EBSEH, como por exemplo, com relação ao organograma. A gestão pela Universidade emprega um organograma divisional, ou seja, formado por estruturas de produto ou unidades empresariais estratégicas. “As divisões podem ser organizadas de acordo com cada produto, serviço, grupo de produtos, projetos ou programas principais, divisões, negócios ou centros de lucro” (DAFT, 2006, p. 90). O arranjo está baseado nos produtos da organização.

Já a EBSEH apresenta uma estrutura organizacional fundamentada na finalidade do trabalho em linhas de cuidado, com 75 cargos de comissões e funções gratificadas. O quantitativo de chefias na gestão do Hospital Aprender pela Universidade é de 115 chefias, sendo distribuídas em cargo de direção e função gratificada. Com relação às funções gratificadas na gestão do hospital pela Universidade, 67 das 115 representam a

Função Gratificada 4, no valor de R\$ 223,35. A seguir, na Tabela 1 é exibido o quantitativo de cargos de direção e funções gratificadas na gestão do Hospital Aprender pela Universidade.

Tabela 1 - Quantitativo de Cargos de direção e funções gratificadas na gestão do Hospital Aprender pela Universidade.

CD/FG	Quantidade	Valor integral	Acréscimo de 60% no salário
CD 3	1	7.292,19	4.375,31
CD 4	5	5.295,51	3.177,31
FG 1	15	804,49	-
FG 2	4	541,23	-
FG 3	7	438,79	-
FG 4	67	223,35	-
FG 5	16	181,23	-
Total	115	-	-

Fonte: Hospital Aprender/Universidade.

A gestão do hospital pela EBSEERH conta com 75 cargos comissionados e funções gratificadas sendo, dessa forma, 40 a menos que a situação anterior. A Tabela 2 apresenta a quantidade de cargos de direção e funções gratificadas na gestão do hospital pela EBSEERH.

Tabela 2 - Quantitativo de cargos de direção e funções gratificadas na gestão do hospital pela EBSEERH

Cargos e funções	Total	Remuneração
Superintendente	1	19.858,15
Gerente	3	17.566,73
Ouvidor	1	4.582,74
Auditor	1	12.220,33
Chefe de Divisão	7	12.220,33
Chefe de Setor	16	8.401,47
Chefe de Unidade	46	4.582,74

Fonte: EBSEERH, 2013.

A questão da diferença de valores nos cargos e funções gratificadas da Universidade para a EBSEERH causou bastante discussão entre os servidores. Considerando-se que, na gestão do Hospital Aprender pela Universidade não havia grande interesse por parte dos servidores em assumir um cargo de chefia, haja vista os baixos valores de gratificação para a grande responsabilidade que se estaria assumindo. Não obstante, na gestão do hospital pela EBSEERH, servidores que nunca haviam cogitado assumir um cargo de gestão, começam a se mostrar mais abertos para isso.

E a Comunicação e a Gestão do Conhecimento na Gestão do Hospital Aprender?

A questão da comunicação dentro da instituição, para Liz e João, era ineficiente. Nas reuniões de direção, em que Liz participava quando ocupava a coordenação do setor, este sempre era um ponto enfatizado, mas que nunca era eficazmente corrigido. João sente que na gestão pela EBSEERH, tem havido um maior interesse em melhorar este aspecto da comunicação. Situações do dia-a-dia dos servidores ajudam a compreender o que realmente acontecia na prática do cotidiano de trabalho no hospital.

Na época da gestão do Hospital Aprender pela Universidade, João lembra que a Coordenadoria de Gestão de Suprimentos e Logística, a qual possuía o papel de suprir a instituição com os materiais necessários às atividades hospitalares, não repassava aos servidores envolvidos no processo de aquisição as informações acerca dos procedimentos

hospitalares contratualizados com a Secretaria de Estado da Saúde de Santa Catarina SES/SC. Fato este que gerava interferências nas atividades, pelo fato de que pelos procedimentos estarem contratualizados, havia um preço máximo a se pagar pelos materiais envolvidos no procedimento, conforme a tabela SUS. Com o processo de transição da gestão do Hospital Aprender pela Universidade para a EBSERH, João lembra que disfunções como estas começaram a se tornar mais evidentes e inadmissíveis no processo de trabalho.

Liz recorda também que um outro exemplo de falta de comunicação quando encontrava-se na coordenação do setor e que se referia às reuniões de direção com as chefias dos setores. Ela lembra que, muitas vezes, as chefias não repassavam aos seus subordinados o mesmo teor do que havia sido discutido em reunião. A partir disso, no dia a dia, os servidores ao conversarem entre si, possuíam informações diferentes e alguns, como Larissa, reclamavam da ausência de uma política de compartilhamento de informações que pudesse melhorar a comunicação entre gestores e colaboradores.

João e Liz, por serem os servidores mais antigos do Serviço de Gestão de Materiais, eram quem orientava e treinava os novos servidores quem chegavam. João lamentava que o hospital não estimulasse, de forma institucionalizada, a geração e o compartilhamento do conhecimento. Liz enfatizava que a maior parte das rotinas de trabalho eram apreendidas "fazendo" ou "tentando fazer", pois não havia um manual de procedimentos. Eles concordavam que no Serviço de Gestão de Materiais havia certa autonomia por parte da chefia em deixar os colaboradores encontrarem a melhor forma de fazer as coisas. Mas, Liz apesar disso entendia como necessário que existisse dentro do setor rotinas e procedimentos de forma padronizada, de forma que facilitasse o aprendizado e a gestão do conhecimento. Com o advento da EBSERH, Liz e João perceberam que houve uma maior preocupação com esta questão da formalização do conhecimento.

Com relação à estrutura da organização, João e Liz recordam-se que os setores eram bem compartimentalizados, dificultando a produtividade em função de um processo ou serviço. O sistema de informática do hospital na gestão pela Universidade, segundo João era deficitário e não integrado, não dando o suporte suficiente aos usuários e às demandas da instituição. Com a Ebserh, Liz e Larissa, perceberam que houve um interesse maior na implantação de um sistema formal de disseminação do conhecimento dentro do Hospital Aprender.

De modo geral, Larissa, Liz e João, os servidores mais antigos no Serviço de Gestão de Materiais consentiam que o hospital não possuía processos sistemáticos para definir as competências com base nos objetivos organizacionais, e também não possuía uma rotina para definir fluxos de trabalho e processos-chave para agregar valor a clientes e parceiros e alcançar excelência no desempenho. Para eles, faltava no hospital um planejamento dos processos de comunicação e de conhecimento no sentido de sistematizá-lo e disseminá-lo dentro da instituição.

E na Gestão do Hospital Aprender pela EBSERH ... Como eram a Comunicação e a Gestão do Conhecimento?

Após a assinatura do contrato com a EBSERH até o momento atual, Thayse percebeu que os servidores necessários à demanda de trabalho da instituição ainda não foram todos contratados via concurso da EBSERH, além da perda do conhecimento tácito com a demissão dos servidores contratados via Fundação de Amparo à Pesquisa e Extensão Universitária (FAPEU), os quais devem ser demitidos para contratação via EBSERH. Com a demissão desses funcionários e a não contratação imediata de outros, os servidores como Larissa, João, Thayse e Gisele perceberam uma sobrecarga de trabalho.

Larissa e João enfatizam a sobrecarga de trabalho em virtude da não contratação, além das novas exigências de entregas de resultados, dados e informações à EBSEH. No que se refere ao sistema de informações da Instituição, Larissa e Liz explicitam que o sistema utilizado até então era o Sistema de Administração Hospitalar (SAM), todavia, a EBSEH em suas solicitações de informações ao hospital, emprega planilhas de excel como forma de utilização dos dados, o que cria rotinas adicionais no dia-a-dia dos funcionários do setor, pelo fato de necessitar a exportação dos dados do SAM para as planilhas de Excel.

Larissa aborrece-se ao falar sobre os prazos para a entrega de informações à EBSEH. Comenta que, em sua maioria são curtíssimos e, em meio às demandas já existentes, é necessário que se faça horas extras para o cumprimento da atividade. Ela encontra-se desmotivada porque sente que não foi sensibilizada e nem preparada para estas mudanças implementadas. Liz enfatiza que, ao procurar sua chefia imediata para retratar essas frustrações, percebe que apenas as chefias estão motivadas pelas oportunidades de cargos e funções gratificadas oferecidas pela EBSEH. Em seu íntimo, Liz acredita que os altos valores das gratificações promovem essa motivação, que, no entanto, não atinge o restante dos servidores da instituição.

João preocupa-se muito com a questão sobre o regime de trabalho, pelo fato de que haverá regimes de trabalho distintos, ou seja, servidores permanentes, os quais continuarão pertencentes ao regime jurídico único; e celetistas da EBSEH. Ou seja, regimes distintos de trabalho, com servidores desempenhando a mesma função e com divergência salarial, todavia, atualmente isso já ocorre com os servidores fundacionais (FAPEU). Outra diferença que também causa angústia a João é em relação à questão de natureza jurídica: uma é autarquia (pela Universidade) e a outra, empresa pública (gestão pela EBSEH); uma a gestão é por serviço e a outra a gestão é por processos. Ele tem receio de que ocorram divergências em virtude disso.

Liz e a decisão “X”

Passado um ano da concessão do aval do afastamento parcial concedido pela direção do hospital, Liz solicitou renovação por mais um ano, pelo fato de que seriam dois anos de disciplinas em seu curso de Doutorado. No regimento da Instituição está previsto a concessão de até 48 meses, mediante aval da chefia imediata e direção. Para a sua infelicidade, nessa ocasião, a coordenadora de Gestão de Suprimentos e Logística alegou não ser possível a renovação naquele momento e pediu que ela aguardasse três meses e, então a liberaria nesse sentido novamente.

Após três meses, com a mesma equipe de servidores compondo o quadro de pessoal do Serviço de Gestão de Materiais, ao qual Liz fazia parte, a resposta foi novamente a mesma, negando o pedido. No entanto, a justificativa para a negação do pedido foi o que a surpreendeu. Sua coordenadora alegou que não poderia lhe conceder o afastamento parcial pois não havia como redistribuir suas atividades entre os seus colegas, o que na verdade nunca nem havia sido feito nem no primeiro período em que houve a concessão. Na época, o que ocorreu quando houve a concessão do afastamento parcial, foi a servidora se antecipar em alguns prazos, contar com a ajuda do João que naquele momento era a pessoa mais experiente com que trabalhava e, quando necessário se disponibilizava a ficar horas a mais na Instituição.

Foram vários momentos de força tarefa em prol de alguma atividade a ser entregue, levando-a a trabalhar até 12 horas seguidas num mesmo dia. Com a negativa do pedido de afastamento parcial, Liz se sentiu descontente e também foi como se o seu esforço não tivesse sido reconhecido. Sentia-se em muitos momentos frustrada por trabalhar numa instituição que fomentava o ensino e a qualificação dos servidores, e no momento em que ela mais necessitava da concessão do afastamento parcial, sua

necessidade foi ignorada apenas focando nas demandas da instituição. Passados oito meses do segundo pedido de afastamento, Liz lamentava-se com Larissa, pensando em como tudo mudou nos últimos meses.

Foi então que, numa quarta-feira de sol, Liz encontrou no hospital um colega com o qual já havia trabalhado na instituição e que agora estava trabalhando na Universidade. Ele a incentivou a buscar qualidade de trabalho e a convidou a ir trabalhar na Universidade, no Gabinete do Reitor, um lugar no qual haviam muitos professores e aonde se sensibilizariam mais com a sua situação de doutoranda. Liz naquele dia nem dormiu direito. Ela amava o hospital e toda a sua dinamicidade. Amava trabalhar com compras de materiais, em estar em contato com a área médica tomando as decisões sobre as aquisições. Mas ela também percebeu como estava triste com tudo o que havia ocorrido nos últimos meses. Com a falta de consideração pelo seu tempo de trabalho na instituição, com a falta de reconhecimento com o seu esforço para se capacitar e com as novas rotinas de trabalho advindas com a adesão à EBSERH.

Liz analisou essa decisão por 15 dias, pensou nos prós e contras e no que ela queria para o seu futuro profissional. No hospital, um pouco antes de receber esse convite do seu colega, até conversou com a sua coordenadora, conformando-se com a negativa apresentada naquele momento. Liz na ocasião, antes de analisar o convite recebido, até chegou a comentar com sua coordenadora que, dessa forma, provavelmente se candidataria a um dos cargos de direção e função gratificada da EBSERH, já que de acordo com o processo seletivo para estes cargos, cumpria todos os requisitos. Dois dos requisitos que a EBSERH considerava no processo seletivo eram: experiência em gestão em hospital universitário e experiência em gestão compatível com o cargo ocupado. Requisitos estes que muitos servidores mais novos não possuíam. Além disso, outro aspecto impeditivo para os servidores mais novos na instituição era o fato de que servidores em estágio probatório também não poderiam participar da seleção. Dessa forma, Liz tinha grandes chances caso viesse a participar do processo de seleção. No entanto, caso Liz viesse a assumir o cargo de chefia pela EBSERH, também tinha grandes chances de prejudicar o andamento do seu doutorado, haja vista que a dedicação seria integral e não mais de 6 horas diárias.

E no dia-a-dia? Qual o sentimento de Larissa e seus colegas?

Larissa estava muito triste com tudo o que vinha acontecendo nos últimos meses. Ela que sempre foi uma pessoa tranquila e positiva, queixava-se por ver tantas situações que a deixavam desmotivada. Ela estava muitíssima decepcionada com a saída de Liz, que aguardava a liberação da direção do hospital para ir para a Universidade, principalmente, pelo fato dos gestores do hospital nem tentarem de alguma forma manter uma pessoa que ao longo de 9 anos tanto contribuiu com a instituição. Aos poucos, Larissa se conformava que era a melhor decisão que Liz poderia ter tomado, neste momento, para a sua qualidade de vida e a do seu doutoramento. No transcorrer do mês de julho, ocorreram duas vezes a mesma situação que deixou Larissa bem aborrecida. O fato de sua coordenadora, chamar-lhe a atenção sobre o andamento de suas atividades e por duas vezes, ao ouvir que era muita demanda e que provavelmente não seria possível dar conta de tudo, ela disse à Larissa, que ela deveria conversar menos e trabalhar mais. Em ambas as situações, Larissa não conseguia conter as lágrimas, pela falta de respeito e de reconhecimento com seu trabalho. Em momentos assim, Larissa e Liz conversavam e Larissa apesar, da amizade construída, não tinha dúvidas sobre a tomada de decisão de Liz, ela com certeza havia escolhido o melhor.

A despedida de Liz ... E o sentimento de João e Larissa

Passados três meses do dia em que Liz formalizou seu interesse formalmente de ir trabalhar no Gabinete do Reitor, chegou o dia de sua despedida do Hospital Aprender. Era um dia feliz, porém triste ao mesmo tempo. Feliz pela oportunidade nova que lhe aguardava, porém triste pela despedida dos amigos. Neste dia, Liz repassou as últimas orientações à Gisele, servidora que havia assumido fazia um mês para ficar em seu lugar, e confraternizou com toda a equipe numa despedida organizada pelos mais chegados amigos.

João e Larissa nestes últimos meses compartilhados com Liz perceberam e comentaram entre si, que se eles tivessem a mesma oportunidade, ou seja, de poderem ir para outro lugar na Universidade, eles também escolheriam ir. João, já havia tentado no ano anterior ir para a Universidade, mas como isso dependia de permuta com outro servidor, e a pessoa com a qual ele iria trocar acabou desistindo ao final do processo, não deu certo. Larissa tinha vontade, porém tinha receio de ir para um lugar que não tivesse ligação com o seu curso de Farmácia e, como faltava cerca de um ano para ela concluir seu curso de graduação em Farmácia, ela julgava não ser o momento mais adequado para isso.

Diante dos fatos retratados no caso, é possível perceber como os envolvidos vivenciaram e conduziram este processo de mudança dentro do Hospital Aprender.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das informações expostas no caso e da forma com que toda esta mudança ocorreu na instituição, é possível perceber como os servidores se sentiram durante este processo de mudança. A partir do ponto de vista dos envolvidos, é possível compreender como ocorreu a transição da gestão do Hospital Aprender pela universidade para a gestão através da EBSERH.