

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**VALORES ORGANIZACIONAIS E INDIVIDUAIS EM UMA ORGANIZAÇÃO DE
SAÚDE DO SETOR PRIVADO:
bases para construção de uma organização comprometida socialmente**

GERSON LUÍS BARTH

Porto Alegre, abril de 2002

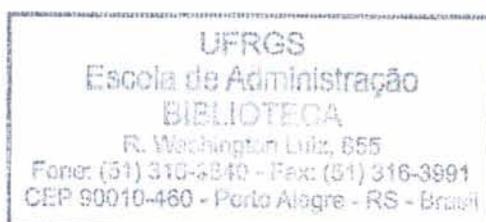
519 327 897

VALORES ORGANIZACIONAIS E INDIVIDUAIS EM UMA ORGANIZAÇÃO DE
SAÚDE DO SETOR PRIVADO:
bases para construção de uma organização comprometida socialmente

GERSON LUÍS BARTH

MONOGRAFIA APRESENTADA AO PROGRAMA DE
PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL,
COMO REQUISITO PARA A OBTENÇÃO DO
TÍTULO DE ESPECIALISTA EM GESTÃO EM SAÚDE.
ORIENTADORA: ELAINE DI DIEGO ANTUNES

PORTO ALEGRE
2002



SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	03
1 CARACTERIZAÇÃO DA CLIN MED.....	05
1.1 Situação Problema.....	08
1.2 Objetivo Geral.....	10
1.3 Objetivos Específicos.....	10
1.4 Justificativa.....	10
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	13
2.1 Valor.....	13
2.1.1 Valores Individuais.....	13
2.1.2 Valores Organizacionais.....	14
2.2 Planejamento Organizacional.....	15
2.2.1 Missão/Objetivo Geral.....	15
2.2.2 Visão/ Metas e Objetivos Específicos.....	16
2.2.3 Comprometimento e os Valores Organizacionais.....	16
2.3 Responsabilidade Social.....	18

3.	METODOLOGIA.....	20
	3.1 Delineamento da Pesquisa.....	20
	3.2 Definição do Público-alvo.....	22
	3.3 Cronograma	22
	3.4 Plano de Coleta de Dados.....	22
	3.5 Instrumento de Coleta de Dados.....	23
	3.6 Plano de Análise dos Dados.....	24
4.	ANÁLISE DA OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE.....	26
5.	ANÁLISE DA ENTREVISTA.....	29
	5.1 Valores Individuais.....	29
	5.2 Valores Organizacionais.....	32
	5.3 Relacionando Valores Individuais e Organizacionais.....	37
	5.4 Missão e Visão.....	40
	5.5 Responsabilidade Social.....	43
6.	ANÁLISE DA <i>FOCUS GROUP</i>	46
7.	DISCUSSÃO.....	49
8.	CONSIDERAÇÕES GERAIS.....	54
9.	BIBLIOGRAFIA.....	56

INTRODUÇÃO

A crescente onda de enxugamentos, fusões e aquisições tem marcado profundamente o cotidiano das empresas. De fato, os valores e normas universais enraizados pela família, religião e as comunidades modelam o comportamento da vida organizacional. Contudo, as transformações têm esvaziado a vida organizacional e isolado os sentimentos, as aspirações individuais e os comportamentos de grupo.

O estado de deteriorização das empresas tem enfraquecido as instituições e solapado seus elos de ligação. A erosão dos valores éticos, morais, da família, e outros, criou lacunas paradoxais com grande poder de desintegração das unidades corporativas, influenciando decisivamente na perda da razão, no que se crê, na produtividade, na eficiência, na competitividade, e nos lucros finais da organização.

O desafio está na busca de alternativas que modifiquem o “status quo” da administração da CLIN MED – Clínica Multidisciplinar em Saúde. Isso significa vencer paradoxos de hierarquia, de relação de trabalho, de liderança, de comprometimento. Ao disseminar uma filosofia e amadurecer um conjunto de normas e valores compartilhados num planejamento ascendente junto à organização através de instrumentos de coleta e análise, identificar-se-á os diferentes processos da vida organizacional, e permitirá personalizar os diferentes elos ao comportamento daqueles que representam o todo da organização em seus diferentes níveis, ou seja, os indivíduos.

Em suma, o potencial coletivo de uma organização com vida organizacional, sua visão e missão, norteadas por valores individuais e institucionais, e socialmente comprometida é o enfoque que será abordado neste projeto, que permitirá a construção da organização CLIN MED numa visão holística e comprometida com valores e normas que transformem sua face e a fibra interna de seus atores, preparando-os para o futuro.

1 CARACTERIZAÇÃO DA CLIN MED

A CLIN MED, clínica multidisciplinar em saúde, teve sua fundação no dia 13 de setembro de 1999, no bairro Humaitá, fruto dos ideais de seus fundadores, Gerson Luís Barth – Cirurgião Dentista – e Guilherme Thomé Kreutz – Médico – em ampliar as perspectivas de uma atenção em saúde de forma multidisciplinar, integrada, acessível, de valorização profissional, e comprometida na esfera de suas ações.

Sua primeira estrutura física contava com apenas um consultório odontológico e um consultório médico, onde trabalhavam um grupo de quatro colegas (2 dentistas e 2 médicos), todos ligados, em maior ou menor grau aos fundadores da organização.

Tão logo iniciado os trabalhos, constatou-se a necessidade em ampliar as instalações e as ofertas por especialidades. Começava, então, antes de completar 6 meses de atividade, a primeira obra civil visando estruturar a clínica em sua estrutura física.

Ainda na sua filosofia de conquista de mercado, no início do ano de 2001, deu-se início a construção da segunda unidade da CLIN MED, sediada desta vez no bairro Belém Novo, tendo sua inauguração em 07 de abril de 2001.

Hoje, ambas as unidades se caracterizam por possuir uma equipe de saúde que trabalha de forma:

- multidisciplinar, por contar com médicos de diferentes especialidades; cirurgiões dentistas; fisioterapeutas; psicólogos; nutricionistas; fonoaudiólogos; psicopedagogos; além de contar com serviços de ecografia; e de coleta de exames laboratoriais;
- integrada no aspecto de construção de uma equipe interdisciplinar junto a cada unidade como na busca pela interação interunidades;
- acessível, por aplicar uma tabela “social” de baixo custo;
- com política de valorização profissional tanto de seus empregados como dos profissionais da equipe de saúde, estes por serem selecionados por indicação específica de um dos integrantes da equipe e por atributos técnicos e de valores. Ao mesmo tempo, são convidados a participar de um condomínio de despesas com o objetivo específico de diminuir os custos e ampliar os ganhos individuais (diretos ou indiretos);
- comprometida em atender as necessidades de seus pacientes no que tange à resolubilidade com ênfase nos valores humanos e de responsabilidade social.

Há indicativos de um forte engajamento de seus fundadores diante da retomada de valores individuais, de família, sociais e institucionais que transcendem suas histórias pessoais de ações e projetos para o novo cenário de parceria como idealizadores da CLIN MED. Vencida a primeira etapa, o objetivo passa a ser consolidar os primeiros passos para uma gestão comprometida com valores e socialmente responsável, que permita a construção de sua vida organizacional caracterizada pela valorização da vida, do bem-estar do grupo, e da projeção de valores individuais e da família.

Em nossa análise, é dicotômico falar em relação de trabalho ou nas diferentes formas de consolidação, se os interesses, em geral fragmentados, não são comungados por todos os elementos de um grupo ou organização. Para tanto, os valores institucionais são o grande filtro para o sucesso da missão organizacional, acertando e corrigindo rotas estratégicas que se identifiquem e legitimem tanto a imagem da empresa frente à sociedade, como quanto a percepção dos indivíduos em relação ao comportamento e satisfação no trabalho.

Os fundadores acreditam que os valores individuais como ética, moral e de estrutura familiar, e os valores institucionais de comprometimento e gestão, numa visão compartilhada indicam: direção à compreensão do que é importante e significativo tanto para o indivíduo, em suas necessidades inerentes, como para a organização, em sua missão; são apreensões valorosas à personalidade do ser humano; são princípios norteadores de energia, motivação e inspiração no que tange à ação das pessoas; são impulsos extraordinários para conquistas intra e interpessoais; enfim, são oportunidade de não ater-se apenas ao *meio* de lograr êxito econômico, mas sim, a uma sensibilização de percepção de que o *fim* é válido em tentá-lo, e é, por si só, também, ferramenta para atender as emergências sociais de uma sociedade da qual se faz parte.

Por isso, algumas atividades extra corriqueiras são propostas. Organiza-se, com certa dificuldade de engajamento dos demais membros da equipe, encontros periódicos entre seus colaboradores para abertura de espaços de discussão e compartilhamento de idéias e gestão e, outros, abertos à comunidade na busca pela inserção e legitimação da clínica junto as mesmas. Projetos como: “Dia do Diabético”, “Sorria! Dia das Crianças”; já fazem parte da agenda de eventos, outros como: “Dia do Hipertenso”, “Dia da Prevenção do Câncer de Mama”, são possíveis trabalhos a integrar o calendário de eventos.

Projetos de atividades multidisciplinares como: Projeto Sembrar – projeto de educação em saúde para escolas; Projetos de Grupo de Gestantes, Obesos, 3ª Idade, pretendem ampliar a interação interdisciplinar da equipe de saúde da Clin Med, bem como, sedimentar um conceito diferencial de responsabilidade e atenção à saúde junto aos seus colaboradores e à população.

A estrutura organizacional da Clin Med conta com dois sócios-diretores, parceiros de investimento na infra-estrutura física, um diretor clínico, uma coordenadora administrativa, corpo clínico e pessoal de suporte administrativo e limpeza. Pelo advento do crescimento abrupto, optou-se pela descentralização da tomada de decisões (antes realizadas tão somente pelos sócios-diretores), o que, para tanto, motivou a criação de um

núcleo/conselho gestor formado pelos dois diretores, pelo parceiro de investimento, pelo diretor clínico e pela coordenadora administrativa, ainda em gestação e sem resultados práticos de maior flexibilização e agilização na gestão organizacional.

Na busca em atender as necessidades das populações, estão em estudo a estruturação de novos serviços como: Diagnóstico por Imagem, Pronto Atendimento 24 Hs, Serviço de ambulância, “Home Care”, Centro de Traumatologia, entre outras especialidades. Na área de convênios e fidelização estão sendo negociados credenciamentos com as principais seguradoras, bem como, em fase de construção gráfica o Informativo CLIN MED com tiragem trimestral e o cartão de afinidades CLIN MED.

Ao alcançar o objetivo de estruturação de uma clínica multidisciplinar novos desafios passam a ser imperiosos. Naturalmente, que ao trabalhar com uma equipe restrita, os obstáculos tendem a ser menores, porém, uma equipe de saúde de aproximadamente 30 profissionais requer: em primeiro lugar, um trabalho gerencial/administrativo mais complexo; num segundo momento, que se mantenham mobilizados e motivados no foco de atenção da clínica; e por fim, em terceiro, que sigam uma filosofia institucional comprometida e compartilhada, preservando os valores e a amplitude do trabalho dentro de um contexto de atenção integral ao paciente, interdisciplinaridade, comprometimento com a resolução dos problemas e de responsabilidade social.

1.1 Situação Problema

Vive-se em uma sociedade em franco curso de transformações sociais que interferem no “modus vivendis” do indivíduo, da família e das organizações. As repercussões deste inevitável ciclo da evolução humana deterioraram a unidade familiar e, por conseqüência, corroeram os valores individuais e envenenaram as corporações em seus princípios.

KUCZMARSKI e KUCZMARSKI (1999), em seu trabalho, relatam que a despersonalização dos valores individuais e institucionais nas instituições levou a cabo a desintegração dos elos produtivos, e solapou com a competitividade estratégica para a sobrevivência e crescimento.

Conceber uma organização de atenção à saúde que tenha um ambiente ideal de trabalho, com autonomia, identidade e compromisso, é o propósito de reflexão deste trabalho. Portanto, a questão básica objeto deste estudo é: “Como os valores individuais e institucionais afetam a construção de uma organização, da área da saúde, que quer ser comprometida socialmente?”

O antídoto, segundo KUCZMARSKI e KUCZMARSKI (1999), para as organizações disfuncionais, parte da premissa de desafiar novos conceitos na retomada das normas e valores institucionais e desafiar os modelos gerenciais para o *empowerment* dos empregados, proclamando-os agentes participativos do “todo organizacional”.

TAMAYO (1998) relata que o pensamento coletivo em uma organização expressa a forma concreta como são representados a sua missão, as suas normas e os seus objetivos. O conjunto de normas e valores, a vida organizacional, são constituídos pelos significados intersubjetivos compartilhados, e é sobre esta identidade que se elabora e planeja um sistema de normas e valores que representem a missão da organização.

Neste contexto, quais as prioridades que expressam o sentimento e os valores dos membros da CLIN MED, e se são comuns e comprometidas com a mesma? Construir a representatividade compartilhada destes eventos, através de uma análise com amostras que legitimem os significados intersubjetivos citado por TAMAYO (1998), criar instrumentos que viabilizem canais de comunicação entre os diferentes níveis da organização e implantar um novo sistema de gestão que torne esta filosofia institucionalizada e enraizada na cultura organizacional, permite fazer uma leitura dos desafios e problemas que marcam a CLIN MED atualmente.

A partir da compreensão de que as organizações são, na sua essência, estruturas de realidades sociais, e que estas descansam nas mentes dos indivíduos que a constituem (TAMAYO, 1998), entende-se ser este trabalho um ponto de reflexão que possa contribuir para a construção de uma organização de atenção à saúde de princípios ascendentes, comprometida com seus resultados e socialmente responsável, e que acima de tudo, transcenda os valores individuais de modo que tanto os processos de trabalho como os resultados sejam reflexo de ações compartilhadas entre indivíduos e empresa.

1.2 Objetivo Geral

- Analisar como os valores individuais e institucionais afetam a construção de uma organização comprometida socialmente.

1.2.1 Objetivos Específicos

- Investigar os valores individuais e coletivos que norteiam o cotidiano da Clínica;
- Estabelecer uma visão organizacional que represente uma filosofia institucional baseada em valores;
- Avaliar a influência dos valores institucionais para a adoção de uma política de responsabilidade social.

1.3. Justificativa

Os caminhos da evolução humana são norteados por um contínuo repensar. Ao imaginar nossa própria sombra percebe-se o fenômeno desta transformação ao longo do tempo. Imaginemos agora o peculiar ambiente de uma organização de atenção à saúde – CLIN MED - sob a ótica de gestão de pessoas e de estratégia empresarial. Como gerir um

ambiente de trabalho cada vez mais controverso e baseado em conveniência, quando confiança e comprometimento estão corroídos pelos valores individuais e institucionais? Ou, como administrar a complexidade e as contradições para potencializar o equilíbrio, aumentar o enfoque na ação e dirigir o desempenho da organização num modelo de responsabilidade social? Em resumo, como os valores organizacionais e individuais afetam a construção de uma organização de atenção em saúde que quer ser comprometida socialmente?

O cenário atual mostra uma profunda reflexão do nosso ser. A necessidade das organizações crescerem num ambiente de extrema competitividade e os movimentos contraditórios que caracterizam as transformações no mundo do trabalho desafiam a concepção de que, embora cada vez mais distantes, cerrados, impessoais, e sem perspectivas, o indivíduo “homem” é peça chave para se alcançar resultados de interesse para as organizações.

Diante deste desafio, discorreremos sobre o moderno paradoxo das organizações, recheado de conflitos e tensões e de uma agoniada falta de identidade. Permitir que cada indivíduo maximize seu potencial sem esquecer de manter o foco de atenção, parece requerer mais do que habilidades gerenciais, trata-se de resgatar a imagem e os valores da integralidade do indivíduo, para então, capitalizar e alavancar a capacidade das pessoas nas organizações.

Entender e enfrentar este desafio é a chave para construir a legitimação dos valores institucionais, pois a verdadeira estabilidade organizacional passa por quem efetivamente molda a cultura de uma empresa: os indivíduos. Ao analisar a diversidade da força de trabalho presente na CLIN MED, encontra-se um ambiente de limites tênues, pois um grupo de trabalho seletivo e dionísico requer necessidades paradoxais, e para tal, requerimentos de valores do “todo institucional” são fundamentais para que os façam sentir-se atendidos e incentivados em seus propósitos.

Assim, ao manifestar e implementar políticas organizacionais que abram os canais de comunicação e fortaleçam os vínculos dos porquês do trabalhador para com os porquês da instituição, permite avançar para uma relação mais cognitiva, abstrata e verdadeira, demandando comportamentos, quanto ao comprometimento, extremamente fiéis a cultura e aos valores individuais e institucionais. Ao mesmo tempo, oferecer clareza e direção fomentados pela identidade e valores da organização, potencializa o desempenho e os desafios, tanto individuais como coletivos, para alcançar resultados superiores.

Por fim, esta própria filosofia amplia suas singularidades à complexa e cada vez mais carente sociedade em que vivemos, e, o que vemos, é a estruturação cada vez mais imponente do terceiro setor na economia e da própria inserção de outros segmentos, entre eles as organizações e seus trabalhadores – entre as quais, a CLIN MED quer estar engajada -, ao movimento de responsabilidade social.

Ecologia, cidadania, respeito, ética, saúde, política e economia, embora a existência de um macro-ambiente, qualquer pequena ação ou atitude resulta na interdependência das diferentes peças. Portanto, pensar do todo para a parte e da parte para o todo é um exercício salutar para quem quer exercer responsabilidade social. Contribuir para a autonomia da sociedade é dar um passo considerável para o equilíbrio das desigualdades sociais.

Portanto, ao se trabalhar com uma equipe multidisciplinar comprometida com valores, com um efetivo eixo interdisciplinar na área da saúde, e com uma cultura organizacional socialmente responsável, parece ser uma situação especial refletir sobre o momento atual da organização CLIN MED. Com efeito, abre-se uma oportunidade de, frente as peculiaridades específicas de cada área e dos indivíduos que a constituem, construir uma organização sólida em seus princípios, competente em suas ações fins, e consciente de sua parcela de contribuição, frente ao todo que a cerca, ao marcar presença com políticas de responsabilidade social.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo será apresentado uma síntese bibliográfica dos temas relevantes, como se relacionam e qual a influência para o objeto desse estudo.

2.1 Valor

Valor, segundo dicionário FERREIRA (1977), expressa adjetivo de sentimento de coragem e valentia; de qualidade estimável; de legitimidade ou validade; ou uma unidade representativa monetária.

Segundo TAMAYO (1998), a palavra valor representa emitir um referencial de oposição entre o principal e o secundário, o essencial e o acidental, o desejável e o indesejável, o significativo e o insignificante. Circunstancialmente, aplica-se um valor para julgamento de preferência entre coisas, fatos e fenômenos, o que, na visão do autor, quotidianamente é o comportamento mais comum do ser humano.

2.1.1 Valores Individuais

Para SCOTT et al. (1998), os valores individuais são representação dos princípios, padrões e ações que as pessoas emitem para distinguir o certo do errado. Os

valores são considerados naturalmente válidos e de máxima importância para o relacionamento interpessoal, entre grupos e dentro das organizações.

No campo da gestão, a definição relatada por SCOTT et al. (1998; p.9) é a de que valor significa “um padrão de qualidade de princípios considerados em si válidos ou desejáveis. Atestam poder de força para agir contra ou a favor de mudanças.” Além deste enfoque, os mesmos autores ponderam que a discussão de valores passa pelo discernimento entre as esferas interdependentes dos valores individuais e organizacionais, para então emitir julgamentos do que é aceitável ou desejável e o que não é.

2.1.2 Valores Organizacionais

TAMAYO (1998) descreve valor organizacional como os valores percebidos pelos empregados como sendo efetivamente os característicos da organização. São escolhas feitas através da história da empresa, comportamentos preferenciais, estratégias de gerenciamento, entre outras, que modelam a cultura organizacional.

Com base no mesmo trabalho de TAMAYO (1998), os valores organizacionais fornecem um senso de direção comum, pois constituem o núcleo da cultura organizacional e permitem a estruturação da identidade coletiva e a personalidade da empresa. Por conseguinte, os diferentes padrões de comportamento que caracterizam as instituições são distinguidos quanto suas prioridades axiológicas, bem como, criam um ambiente, segundo o autor, relativamente estável e de aceitação à natureza das crenças, dos princípios dominantes e do tipo motivacional que caracterizam as organizações.

TAMAYO e GONDIM (1996) descrevem os valores organizacionais em três dimensões: cognitiva, motivacional e estruturante. A dimensão cognitiva é essencial por emitir um juízo de crença em relação ao que é e o que não é desejável. No que se refere ao aspecto motivacional, afirmam que os valores podem motivar o indivíduo a agir, dirigindo sua ação quanto a direção e intensidade emocional. Quanto à dimensão estruturante, os

valores têm um papel de orientar a vida organizacional e guiar o comportamento de seus membros.

No que tange identificar os valores às relações interpessoais, tanto de hierarquia como dentro de um mesmo nível da organização, estas, são melhor percebidas pelos diferentes membros quando se compartilha modelos mentais semelhantes, e, desta análise, as divergências passam a ter nuances de busca por resoluções conciliatórias. Estes valores compartilhados influenciam decisivamente no planejamento, funcionamento e no desempenho frente a missão da empresa, como serve de base para o planejamento de mudanças no clima e na cultura organizacionais (TAMAYO, 1998)

2.2 Planejamento Organizacional

2.2.1 Missão / Objetivo Geral

Segundo SCOTT et al. (1998), a missão é a representação resumida em um enunciado claro, conciso e encorajador do propósito central de um indivíduo, grupo ou organização. Deve atrair a atenção para o objetivo singular de cada membro e apontar uma direção clara para os objetivos da empresa.

Conforme o mesmo autor, a missão não se restringe a uma meta organizacional por excelência, ela também responde a uma pergunta existencial do ser humano: “Eu estou aqui para fazer o quê?”. Trata-se de dar propósito para o qual se existe e impulsionar emocionalmente o indivíduo em buscas de suas metas.

2.2.2 Visão / Metas e Objetivos Específicos

SCOTT et al. (1998), descrevem que, no planejamento organizacional, visão é estabelecer um cenário futuro praticável que impulse tanto indivíduos, como grupos ou organizações para as hipóteses que possam ampliar a capacidade de compreensão das alternativas e riscos da empresa, e, ao mesmo tempo, focalizar o processo estrategicamente no sucesso. Para os autores, a criação da visão é a chave para a adoção do planejamento estratégico.

Segundo o mesmo trabalho, a visão compartilhada entre os diferentes atores de uma organização dá início a um processo de criação de novas formas de pensar ou agir. Este processo conduz a uma análise organizacional que amplifica o significado do propósito do trabalho, direção, liderança e estratégia. Com isto, permite que as pessoas tenham mais poder em relação aos resultados da organização e, ao mesmo tempo, fiquem mais engajadas a eles.

2.2.3 Comprometimento e os Valores Organizacionais

O comprometimento tem por natureza múltiplos psicológicos que se enquadram em diferentes dimensões de acordo com a base de desenvolvimento que esteja vinculada. A seguir pelos trabalhos de TAMAYO e GODIM (1996) e TAMAYO (1998), estas bases de desenvolvimento estariam vinculadas a tipologias de comprometimento num modelo tridimensional, qual seja: afetivo, de continuação e normativo.

De acordo com os mesmos trabalhos, o comprometimento afetivo envolve um caráter de ligação forte com a organização, um vínculo com sentimento de “pertencer” e “sentir-se bem” à organização. Já o comprometimento de continuação tem conotação de “estar” por “sentir-se preso” à organização, uma vez que altos seriam os custos para abandoná-la. Por fim, o comprometimento normativo envolve padrões de “obrigação de

retribuir” e de “lealdade” à organização, pelo que ela representa no passado, faz no presente, e alavanca para o futuro.

De acordo com TAMAYO (1998), as diferentes situações organizacionais são percebidas e definidas pelos indivíduos de acordo com os valores organizacionais. Entre as problemáticas organizacionais diretamente influenciadas, o autor destaca: a percepção dos problemas organizacionais e as formas de solucioná-lo; a identificação com o grupo, os mecanismos e o conteúdo da socialização dos membros da organização; e o comprometimento do indivíduo com o trabalho.

Neste mesmo trabalho, o autor correlaciona os valores organizacionais e o comprometimento afetivo, destacando em suas conclusões que o indivíduo se identifica com os propósitos da organização quando os valores organizacionais se relacionam de forma compartilhada.

Com efeito, SCOTT et al. (1998) propõem que os valores organizacionais são atestados de pré-julgamento que estão profundamente arraigados como crenças em nossas vidas. A dimensão da moral, das respostas interpessoais, do comprometimento, das metas pessoais e organizacionais, está intimamente relacionada ao filtro de valores que dá direção e serve de referência para o comprometimento individual e corporativo no seu dia-a-dia.

Os autores salientam ainda que a chave para a eficácia corporativa, formada pelo comportamento coletivo de pessoas, passa por uma estreita ligação entre os valores pessoais e organizacionais, construídos através da visão e missão institucionais. Consolidam-se concretamente quando compartilhados com congruência por todos os atores dos diferentes níveis da organização.

Elaborar em processo cognitivo para compartilhar e compatibilizar a percepção dos empregados frente a representação filosófica da empresa, permite criar um

modelo guia para o comportamento organizacional, e de leitura lógica para com a gestão e rotina das instituições (TAMAYO, 1996).

Portanto, as diretrizes de uma empresa não devem negligenciar o indivíduo, maior patrimônio da organização, pois é para ele que se deve voltar os valores organizacionais que, uma vez legitimados e compreendidos, são propulsores de comportamentos comprometidos com os objetivos e metas da empresa. Sem esta interação do indivíduo seria impossível desenvolver e cultivar normas e valores nas equipes capazes de guiar as aspirações individuais e os comportamentos de grupos para a idéia do todo organizacional.

2.3 Responsabilidade Social

Conceitualmente, responsabilidade social é a inserção ativa de uma empresa em programas sociais. Suas ações são identificadas pela criação de métodos, planos e incentivos que, interna ou externamente, se voltem para o bem estar da comunidade na qual está inserida e na sociedade em geral (INSTITUTO FOCUS SOCIAL, 2001).

Para o INSTITUTO ETHOS (2001) uma empresa com diretrizes cidadãs tem por princípios: observar a lei em todos seus aspectos; respeitar os valores individuais e sociais, criar e proporcionar um ambiente de trabalho produtivo e participativo ao seu quadro de funcionários; inspirar e ser exemplo em iniciativas que desenvolvam ferramentas que busquem comprometer os indivíduos de forma a integrar o trabalho social à cultura organizacional.

De acordo com o mesmo instituto, a responsabilidade social é estrategicamente vital para uma empresa, uma vez que compartilhar valores intra e extra-organizacionais está se tornando um apelo junto a todos os estratos da população. O interesse social cada vez maior pelo tema faz legitimar e fidelizar os consumidores àquelas

empresas com ações de cidadania, resultando como consequência natural o marketing social.

Enfim, o INSTITUTO FOCUS SOCIAL (2001) relata que a nova postura da empresa cidadã é baseada no resgate dos princípios éticos e morais. Esta imagem passa a ter natureza estratégica por ser representativa na busca pelo bem estar social atrelado a valorização do homem, do meio ambiente e da cultura. Ao cumprir seu papel institucional e social, a empresa investe na sociedade, atrai novos clientes e amplia suas perspectivas futuras.

Segundo PASCUAL (2001), a empresa que não mostrar para seus funcionários, para seus fornecedores e clientes, e para o Estado, que é responsável não vai atrair os melhores talentos nem o respeito da sociedade. Não dá para fazer um trabalho social só por uma estratégia de marketing. A estratégia precisa contemplar uma causa, e esta causa uma ação continuada de serviço à sociedade.

Investir em cidadania, segue o mesmo autor, através do incentivo a formação de líderes sociais e lideranças empresariais, não representa um voluntariado por “doação”, mas sim por participação. Esta pactuação de valores permite legitimar novos agentes da sociedade, interlocutores sociais, que avançam num protagonismo de inserção social fomentada pela ascensão dos valores compartilhados.

3. METODOLOGIA

3.1 Delineamento da Pesquisa

Por se tratar de um estudo que analisa um fenômeno contemporâneo, sem um esquema conceitual rígido, o trabalho – *Valores organizacionais e individuais em uma organização de saúde do setor privado: bases para construção de uma organização comprometida socialmente* - terá uma abordagem qualitativa, com estratégia de estudo de caso e um delineamento exploratório descritivo.

Segundo Yin, 2001, o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange desde o planejamento quanto a lógica e implementação, passando pela coleta de dados até a análise dos dados. Portanto, é um instrumento de investigação empírico, onde há pouco controle sobre os eventos, que tem o propósito de investigar um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, especialmente quando não há definição ou entendimento entre os limites entre o fenômeno e o contexto nele apresentado.

Para tanto, presta-se a analisar profunda e exaustivamente determinado(s) fenômeno(s), a fim de permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo. Sob esta ótica, o delineamento se fundamenta em compreender a generalidade de um universo a partir de

suas unidades ou, pelo menos, propor bases para uma investigação posterior, mais sistemática e precisa (GIL, 1994).

O estudo de caso, conforme Yin (2001), pode apresentar como estratégia de pesquisa evidências qualitativas. O delineamento qualitativo, na presença de um esquema conceitual fraco, permite uma construção formativa quando se propõe avaliar, propor novas condutas e melhorar efetividade dentro do contexto do problema apresentado na pesquisa.

Desta forma, considera-se que a interação dos modos qualitativos são formas complementares de enfoque, pois possibilitam que suas características formativas e de resultados orientem o pesquisador em sua análise ao longo de seu estudo, coibindo falhas pela falta de um esquema conceitual rígido que precede a um estudo de caso.

No que tange ao nível de pesquisa, as pesquisas exploratórias têm por objetivo proporcionar uma visão geral, com característica aproximativa acerca de determinado fenômeno. Apresenta menor rigidez no planejamento, uma vez que busca desenvolver, esclarecer ou aperfeiçoar um tema pouco ou nada explorado, permitindo delimitá-lo a ponto de formular hipóteses mais precisas e que sejam operacionalizáveis (GIL, 1994).

Já o contexto descritivo da pesquisa permite orientar os estudos que tem por objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relação entre as variáveis. Salientam-se neste nível de pesquisa, para GIL (1994), as que buscam estudar características de um grupo (idade, sexo, procedência, escolaridade, condições de trabalho, nível de atendimento), que levantam opiniões, atitudes e crenças, ou que descubram a existência de associação entre as diferentes variáveis.

3.2 Definição da População Alvo

A população alvo foi definida por uma amostra de 07 membros de um total de 29 da organização CLIN MED. Três deles, inicialmente, testaram o instrumento de pesquisa – entrevista semi-estruturada – para posteriormente, ser aplicado nos quatro demais componentes da amostra o questionamento proposto.

Esta amostra encontra-se estratificada da maneira como segue: * grupo teste: 01 médico, 01 cirurgião dentista, 01 nutricionista; * grupo de pesquisa: 02 médicos, 01 fisioterapeuta, 01 nutricionista. Destes, enquadram-se nas faixas etárias entre 25 e 35 anos, de condição civil: solteiros 58%, divorciados 28% e casados 14%.

3.3 Cronograma

	Dez/2001	Jan/2002	Fev/2002	Mar/2002	Abr/2002	Mai/2002
Projeto	XX					
Entrega	XX					
Metodologia		XX				
Coleta			XX	XX		
Análise				XX	XX	
Relatório Final					XX	
Apresentação						XX

3.4 Plano de Coleta de Dados

O local a ser utilizado para as coletas foram as unidades da CLIN MED, a primeira sediada no bairro Humaitá e a segunda em Belém Novo. As coletas ocorreram no período de Fevereiro à Março de 2002, divididas em etapas de acordo com os instrumentos de pesquisa: observação participante, entrevista semi-estruturada grupo teste, entrevista semi-estruturada amostra de pesquisa e entrevista *Focus group*.

3.5 Instrumento de Coleta de Dados

Para a realização das coletas serão utilizados os instrumentos: observação participante, entrevistas individuais semi-estruturada e *Focus group*.

A observação participante, segundo ROESCH (1999), pode ser realizada de forma encoberta, sem conhecimento de todos membros da organização, ou aberta, quando é dado ao pesquisador o consentimento para que realize seu trabalho. O modelo aberto foi aplicado neste estudo pela receptividade, confiança e pelo acesso do pesquisador, uma vez que já fazia parte da equipe de trabalho.

Conforme YIN (2001) a observação participante é uma técnica que permite ao observador assumir uma variedade de funções dentro da pesquisa, e com isso, participar ativamente dos eventos estudados, apontando dados qualitativos. Presta-se, principalmente, para estudos ligados ao dia-a-dia de ambientes. Nestes casos, amplia-se o detalhamento de grupos e/ou eventos pela acessibilidade, pois permite a manipulação de suas especificidades menos importantes, e oportuniza a possibilidade de se perceber o ponto de vista das pessoas de “dentro” do estudo, gerando um retrato mais acurado de todo o fenômeno em estudo.

Para o mesmo autor, as entrevistas são ferramentas chave para o conhecimento das percepções e interpretações dos indivíduos, tanto para o apontamento de dados qualitativos como quantitativos. Contribuem para corroborar com evidências o estudo em questão, especialmente nas questões abertas, através de indagações como em opiniões sobre determinado evento.

Neste instrumento, optou-se pela realização de entrevistas focalizadas ou semi-estruturadas, que segundo Gil (1995), permitem uma liberdade de expressão do entrevistado “vigiada” pelo entrevistador, com o objetivo de evitar fugas do tema principal, possibilitando uma exploração mais aprofundada do problema.

Nosso trabalho apresentará em virtude de seu delineamento exploratório-descritivo e sua abordagem qualitativa, entrevistas com questionamentos mistos de perguntas abertas e fechadas focalizando os temas do estudo.

3.6 Plano de Análise dos Dados

Os dados serão analisados pela técnica de análise de conteúdo.

No instrumento da observação participante, o registro dos dados e percepções foram tomados a partir da observação e análise direta nos eventos sociais em que a Clínica participou, e que foram alvo do estudo proposto. Da mesma forma, foram apontados as características do ambiente cotidiano da Clínica através de um diário de observações. Foram extraídos dados como: apresentação de conceitos básicos de princípios e valores, descrição física e social da Clínica, relações de autoridade inter pessoais, características do grupo de trabalho, horários, tarefas, relação de trabalho.

A partir da observação participante, montou-se o arcabouço da entrevista semi-estruturada. A análise dos dados seguiu, inicialmente, uma rotina que averiguou os dados coletados nas entrevistas, como: número de entrevistados, total de horas gravadas, transcrição, seleção cuidadosa para montagem de sinopses, análise do conteúdo dos diferentes temas propostos dividindo-os em categorias para posterior codificação. Em seguida, relacionar os dados identificando temas e tendências, cruzar estes dados na busca por hipóteses / agrupamentos conceituais, e montagem de um arcabouço explicativo conclusivo.

O instrumento de pesquisa, na forma de entrevistas individuais semi-estruturada, objetivou desenvolver as temáticas centrais de analisar como os valores individuais e institucionais afetam a construção de uma organização comprometida socialmente, investigando os valores individuais e coletivos que norteiam o cotidiano da

Clínica. Com isto, estabelecer uma reflexão para o estabelecimento de uma missão e visão organizacional que representem uma filosofia baseada em valores e, por fim, avaliar a influência dos valores institucionais na adoção de uma política de responsabilidade social.

O roteiro contemplou cinco blocos de perguntas. O primeiro bloco tratou dos valores e impressões individuais que circunscrevem o tema proposto; o segundo, ocupou-se das impressões e valores institucionais; o terceiro, propôs o relacionamento entre os valores individuais e institucionais que se apresentam no cotidiano da Clin Med; o quarto, versou sobre a montagem da visão e missão da instituição sob a ótica dos anseios individuais dos entrevistados; e o quinto bloco, discorreu sobre os elementos e a construção de uma política de comprometimento social.

Inicialmente, o roteiro foi avaliado através de 3 (três) entrevistas-teste com membros da equipe da Clin Med. Em seguida, o roteiro foi aplicado em outros 4 (quatro) componentes da equipe, estrategicamente escolhidos por representarem os diferentes nichos formadores de opinião da instituição, assim identificados na seqüência do trabalho: entrevistado “A”: médico sócio-diretor ; entrevistado “B”: médico locador e responsável técnico da Clínica; entrevistado “C”: fisioterapeuta parceiro estratégica em investimentos; e entrevistado “D”: nutricionista coordenador da equipe e responsável pelo setor de recursos humanos.

A partir desta análise, partiu-se para a discussão em grupo – *focus group* – com o intuito de avaliar as entrevistas individuais e consolidar as posições encontradas junto ao grupo. Com isso, corroboramos o instrumento e enriquecemos a argumentação frente aos questionamentos apresentados na fase anterior.

4. ANÁLISE DA OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

Através do instrumento de pesquisa observação participante fizemos o registro do ambiente geral da Clínica e de duas atividades sociais que a equipe participou.

Em linhas gerais, o ambiente da Clínica mostrou-se acolhedor, de sinergia de sentimentos, e de confiança no projeto maior de consolidação do trabalho. As relações de autoridade, num ambiente de características dionísicas, mostraram-se transparentes e com a preocupação de envolver todos, ou a maioria, nos processos de tomada de decisão.

O trabalho profissional é marcado por um contato de maior intimidade com o paciente, que se exemplifica nas atitudes de busca do paciente na sala de espera, no apelo pessoal na conduta clínica, e no encaminhá-lo pessoalmente na saída da consulta.

Os profissionais dividem os espaços/consultórios em diferentes horários e participam de um rateio das despesas (aluguel, funcionários, material de consumo e escritório, marketing...) através de uma divisão que leva em consideração a relação do tempo de locação da sala e sua demanda/retorno financeiro, comparada com a fração das partes dos demais profissionais. Critério adotado para promover um maior equilíbrio e justiça no condomínio de despesas.

Os consultórios são providos de instalações totalmente reformados, adaptados aos padrões exigidos pela vigilância sanitária, que garantem conforto e qualidade aos profissionais e clientes.

No que tange aos trabalhos sociais, destacaremos o que foi observado nos últimos eventos em que a CLIN MED participou. O primeiro, projeto anual da própria comunidade intitulado “SEMEANDO A PAZ”, e o segundo, atividade da Clínica para o dia das crianças: “SORRIA!! DIA DAS CRIANÇAS”.

No primeiro projeto – “SEMEANDO A PAZ” – partiu de um convite específico da coordenação do projeto (encabeçado pela mantenedora religiosa de um das escolas do bairro) para que a Clínica provesse o evento de atividades na área da saúde. Foi montado um grupo tarefa, coordenado por um membro da equipe da Clínica, que formalizou um convite a todos os demais profissionais.

Inseridos numa atividade maior, que envolvia outros segmentos da comunidade, optaram pela montagem de uma tenda da saúde, onde dividiram tarefas num fluxograma de eventos que contemplavam o trabalho educativo, através de folders e contato direto com o público, e o trabalho preventivo, através de exames de glicemia e tomada de pressão arterial com as devidas orientações e encaminhamentos.

A segunda atividade – “SORRIA!! DIA DAS CRIANÇAS” – surgiu como efeito rebote da primeira. O próprio grupo motivou-se a realizar um evento com a marca da Clínica. Para tal, equacionaram o espaço físico à frente da Clínica junto à EPTC (Empresa Pública de Transportes e Circulação), contaram com a co-participação das pré-escolas e escolas do bairro, das empresas locais que doaram brindes e alimentos, e da Secretaria de Saúde do Estado que doou material elucidativo, flúor e escovas dentais.

Como no primeiro evento, renovou-se o convite aos demais colegas da equipe e montou-se um fluxograma de atividades. Ficou marcante a presença da grande maioria da equipe, em número maior do que no primeiro evento e, inclusive, com a

participação de familiares. Os integrantes revezaram-se nas atividades de entretenimento das crianças, distribuição de brindes e de prevenção à saúde, através da orientação de higiene, distribuição de escovas dentais e bochecho de flúor.

5. ANÁLISE DA ENTREVISTA

Segue interpretação dos entrevistados para os cinco blocos de perguntas.

5.1 VALORES INDIVIDUAIS

A primeira questão deste primeiro bloco procurou conhecer os valores que expressam e norteiam o dia-a-dia do entrevistado. De um modo geral, os valores: respeito, confiança e relacionamento foram os mais citados, embora ao longo da entrevista tenham sido lembrados valores como: empatia, dignidade, cooperação, ser prestativo, humildade, honestidade, sinceridade, profissionalismo, realização pessoal e profissional, e qualidade de vida. Valores que dimensionam e sinalizam sua vidas no particular e guiam seu trabalho e conduta profissional, como justifica o entrevistado “C”:

“Com estes valores envolvemos as pessoas e mantemos um relacionamento sincero, profissional e afetuoso”.(depoimento do entrevistado C)

Em seguida, procurou-se avaliar qual a dimensão ética e moral para se classificar bons valores. As respostas pautaram o relacionamento humano, como: atender integralmente as necessidades dos pacientes, sentir-se realizado tanto no atendimento público como no privado, relacionar-se com uma conduta ética de abertura na postura

profissional com colegas e pacientes, e agir com responsabilidade sem violar limites. Citação marcante e que sintetiza esta questão foi apresentada pelo entrevistado “B”:

“...fazer uso destes princípios morais e éticos como ferramentas *meio* para se atingir o *fim* maior de nossa profissão: ajudar as pessoas”. (depoimento de entrevistado B)

Conhecer os princípios e crenças dos entrevistados foi o ponto de partida da próxima questão. A busca pela transparência, pela continuidade em aprender, pela dinamicidade de suas atividades, representadas na ampliação de horizontes profissionais com crescimento quantitativo e qualitativo identificou que seus interesses não passam somente pelo “fim”, mas que os “meios” são construídos por valores éticos e morais. O que, para tal, ser ético é reconhecer que existem limites, com uma conduta moral em que não façamos ao outro o que não queremos que nos façam. Nas palavras do entrevistado “A”:

“Somos operários da saúde, temos uma “missão sacerdotal”, para tanto, devemos estar a disposição para atender as complexidades das necessidades humanas.” (depoimento do entrevistado A)

A partir dos temas levantados, sugeriu-se relacionar suas conclusões com alguma origem de apelo afetivo. O que se constatou é que a família é o alicerce, o cerne desta doutrina de princípios, e que além de representação dela, somos agentes da construção de ambientes marcados por afinidades comuns, de empatia, de respeito e transparência. Ainda assim, a partir desta base familiar sólida, deve se respeitar as peculiaridades de outros fatores importantes como os ambientais, os genéticos, e os individuais, que particularizam as individualidades.

Conhecida a argumentação e já familiarizados mais profundamente com o tema, perguntou-se se estes valores serviam de referência para o seu comprometimento no trabalho e seus porquês. Todos responderam positivamente, destacando que os valores são referências intrínsecas que modelam o comportamento e servem de base para o trabalho e, uma vez interligados, servem de ponto de partida para um comportamento pautado por ética, amizade e empatia tanto com o grupo/equipe como com os pacientes. Isto permite

referendar a construção de alternativas de atendimento compartilhados por diferentes profissionais e com um grau de envolvimento dos pacientes com maior comprometimento. Conforme o entrevistado “D”:

“Trabalhar comprometido, de forma compartilhada, com bons valores e princípios, impulsiona e motiva para conquista de objetivos e metas. Comprometer-se é buscar por resultados positivos comuns.” (depoimento entrevistado D)

Abordados sobre o que é ser ético, os entrevistados, de uma forma geral, apresentaram a relação empatia e bem comum como norteadores de suas respostas. Para tanto, ter uma posição tanto com o colega como com o paciente de forma transparente, sincera e honesta, colocando-se na posição do outro na busca em ser um profissional mais completo possível, sem apresentar-se com isenção total, passa a ser representativo para se conhecer e se relacionar com o outro de forma mais íntima, real e próxima de suas necessidades. Embora a ética não seja um assunto que as pessoas gostem de falar, segundo o entrevistado “D”:

Ser transparente e agir com responsabilidade é o caminho natural e ético para a concretização das etapas da vida. (depoimento entrevistado D)

Finalmente indagados sobre como é o ambiente geral da clínica frente aos questionamentos apresentados, suas percepções indicaram para um clima saudável, palmilhado por personalidades dinâmicas, de propósitos bem definidos, aberto, jovem e desafiador. Como salienta o entrevistado “C”:

“É um ambiente gostoso, amigável, de bom relacionamento, profissional, e de confiança nas competências”. (depoimento entrevistado C)

O discernimento dos pressupostos individuais levantados neste primeiro bloco, revelaram que os valores são a essência fundamental da vida e das relações humanas. O âmago desta energia está centrado na família. Do cerne familiar concentram-se valores que comprometem as pessoas e são ponto de partida para a construção de ambientes com afinidades e de atendimento humano. Respeito, confiança e a busca pelo relacionamento são alguns dos valores e princípios que guiam e norteiam o homem. Para tal, revelar-se em

sua atividade reconhecendo o “fim” pelas competências e, acima de tudo, validar os “meios” pela transparência das ações e atitudes, agindo com abertura, responsabilidade e reconhecendo limites, é o caminho natural que alicerça o crescimento interno e profissional.

5.2 VALORES ORGANIZACIONAIS

Neste bloco de perguntas aprofundou-se os temas levantados no primeiro bloco com o objetivo de conhecer as percepções para os valores institucionais da empresa.

A primeira pergunta teve por orientação conhecer se os pensamentos individuais dos entrevistados eram compartilhados, comuns na sua forma de pensar, dentro da organização pelo grupo e pela administração. Para todos os entrevistados a resposta foi positiva. Segundo suas respostas a empatia no trabalho, a forma de atenção que é prestada no atendimento e a gestão administrativa são referência de como agir com transparência. Esta abertura encontrada no ambiente favorece a conquista das etapas com maior solidez e estrutura interna e, pelo fato da equipe ser composta, na sua maioria, por um grupo jovem, o ímpeto e o interesse de “mostrar a que se veio” e mostrar o seu valor é um facilitador para o trabalho interdisciplinar. Conforme opinião do entrevistado “A”:

“ A Clin Med é uma aposta de um grupo que tem uma essência semelhante ou que passa a acreditar nessa filosofia com o tempo. Sabemos que somos instrumentos desta e de outras transformações, portanto, um trabalho individual ou coletivo que prospere, dentro deste pensamento, me transmite um grande grau de satisfação”.
(depoimento entrevistado A)

Frente ao questionamento à questão anterior, perguntou-se se existem espaços para a discussão destes temas dentro da Clin Med. As respostas positivas apresentadas enfatizavam o processo de formação da equipe, da composição heterogênea de sua formação, de suas diferentes atividades e da ampliação dos espaços para a troca de idéias. O bom relacionamento, a ampla autonomia e liberdade, e os espaços otimizados para a construção dos objetivos pela administração, estão marcados de forma muito intensa e particularmente de envolvimento recíproco, pois o comprometimento, o pensamento

progressista calcado em valores resultam em um progresso de desempenho contínuo pessoal e institucional. Este pensamento, na visão do entrevistado “A”, transcende a organização na sua própria filosofia de relacionamento social, e o desafiador é transformar esta consciência, inerente de seus fundadores, em uma preocupação ou política para toda a organização.

Em seguida instigou-se os entrevistados com uma questão do que é aceitável e desejável, segundo o enfoque que estava sendo trabalhado, para que houvesse um comprometimento com o trabalho de um grupo ou de uma organização como a Clin Med. Suas respostas pautaram os valores respeito e confiança. Neste processo, dizem ser fundamental que se tenha, genericamente, o mesmo pensamento e objetivo do grande grupo e que as vontades e prioridades individuais não venham a colidir com as vontades e objetivos maiores tomadas pela equipe. Para tal, passa a ser necessário procurar por profissionais que trabalhem dentro destes princípios e que ampliem o bom relacionamento, a conciliação, a harmonia, a transparência e a ética, num sentimento de igualdade entre os colegas, vontade e espírito de trabalhar e a busca pelo entendimento sempre. Na opinião dos entrevistados “B” e “C”, a ampliação dos espaços para discussão, a divisão das tarefas administrativas, compartilhar desejos e ansiedades, devem crescer disseminados nesta filosofia respeitando as individualidades e fazendo valer a construção da equipe, sem antagonismos ou contravalores fundamentais.

Na seqüência, propôs-se relacionar o que é aceitável e desejável frente a diferentes temas e qual sua importância. O primeiro tema versou sobre o trabalho interdisciplinar. Houve consenso pela necessidade de haver predisposição e disponibilidade da equipe neste trabalho. No entanto, foram apontadas diferentes opiniões que atendessem para sua eficiência e eficácia. A importância de se trabalhar dentro de uma mesma filosofia, aperfeiçoar o processo de encaminhamento, especialmente os canais de comunicação torna-se imperioso para um efetivo trabalho, nas opiniões dos entrevistados “C” e “D”. A visão do todo, para o entrevistado “B”, é sempre maior e melhor do que a da especialidade e quanto maior as opiniões sobre um paciente, maiores as formas de interação e condutas sobre ele, e segue lembrando um velho jargão:

“ser especialista é saber quase tudo sobre quase nada, enquanto que o todo (generalista) fica para trás”.
(depoimento entrevistado B)

E para o entrevistado “A”, este processo demanda uma necessidade de aceitação e de criação de espaços para que os colegas desenvolvam e cresçam no seu trabalho. Neste ínterim, é importante ser solidário, abrir mão de espaços e ter a consciência de que o ganho é indireto, uma vez que, tanto paciente terá uma melhor resolução para seus problemas, como profissionalmente estará se criando caminhos que facilitem e ampliem o encaminhamento de outros pacientes. Lembra a seguir:

“é importante que dividamos responsabilidades na busca pela igualdade e que esta implique num sentimento de comprometer-se por ser “dono” de um espaço dentro de um sistema maior”. (depoimento entrevistado A)

A segunda proposição tratou da resolubilidade no atendimento e qual sua importância. Destaque maior foi dado para as competências, as habilidades, a prudência e o reconhecimento pelos limites. Além da necessidade de envolvimento com o paciente através de empatia e amizade gerando resolução e conseqüentemente, retornos financeiros e gratificação pessoal. Segundo os entrevistados, há uma necessidade de se adotar uma conduta ética desde a porta de entrada, pautada pelo respeito, consideração, tolerância, e que efetivamente tenha por objetivo ajudar o paciente dentro dos limites de cada competência.

No tema seguinte, levantou-se a questão da atenção integral ao paciente e sua importância. De uma forma geral, acreditam que as trocas de informações, as indicações / encaminhamentos somam nas condutas para resolução dos problemas. Estas medidas são facilitadas pela estratégia de locação de diferentes profissionais num mesmo local. Para o entrevistado “D”:

“tratar o ser humano em todos os seus aspectos é uma relação unissista, onde frente ao universo a parte faz parte do todo”. (depoimento entrevistado D)

No mesmo pensamento segue o entrevistado “C”, a busca pela integração das diferentes áreas facilita o encontro das respostas, e estas podem estar desde o

atendimento da secretária na recepção, passando pela atenção multi-profissional, como tendo seu desfecho e repercussão na atenção pós-tratamento.

Questionados quanto ao processo decisório – tomadas de decisão – da Clin Med e sua importância e implicações, o grupo concordou que o conhecimento e a participação nas decisões tornam toda equipe mais integrada, comprometida e responsabilizada pelos atos tomados. Ao quebrar-se o “estigma de dono da Clínica”, na opinião do entrevistado “C”, a democracia personalizada em cada membro permite que as decisões sejam respeitadas. Na avaliação do entrevistado “D”, a contribuição coletiva permite que tudo que seja decidido valha por legítimo para todos os membros da equipe na busca pelos nossos objetivos. Ou como contextualizou o entrevistado “A”:

“Integrar e contemplar todos é um processo de democracia que não é restrito ao eixo dos proprietários. Por não ser um processo tradicional “de cima para baixo” permite que o grupo crie decisões e, estas, o comprometem em seu trabalho e em sua identidade dentro da Clínica”.
(depoimento entrevistado A)

Indagados a refletir sobre gestão compartilhada e sua importância os entrevistados apresentaram um consenso de que modernamente não há como não compartilhar a gestão. O conjunto ao tomar decisões e compartilhar responsabilidades na gestão legitima as decisões e assume na forma de co-gestor as metas e riscos de forma compartilhada. É uma forma de reafirmar os desejos e anseios de forma coletiva, democrática, de inclusão espontânea, que provoca reações positivas em todos e gera crescimento. Nas palavras do entrevistado “D”:

“O que não é compartilhado não é bem esclarecido (...) esclarecer é envolver as pessoas e respeitar o interesse de todos, mantendo um vínculo de afinidades, e não deixar de lado nossos valores maiores que nos aproximam.”
(depoimento entrevistado D)

Finalmente, ao serem questionados sobre o engajamento em trabalhos sociais e sua importância, destacaram que a própria filosofia da Clínica correlaciona-se com a integração social. Consideram que esta é uma conduta que carregam em seus valores, e que não há como afastá-lo do trabalho de atenção à saúde. O compromisso de dedicar

espaços para o trabalho social amplia um relacionamento mais íntimo com a comunidade, gerando uma mobilização e conscientização social que permite ganhos à sociedade como um ganho secundário no retorno destes pacientes. O bom relacionamento, a ligação com a comunidade melhora a acessibilidade para ambos os parceiros e conforme o entrevistado “C”: “ter “feeling” para saber nas conversas do dia-a-dia o que a comunidade deseja ou necessita é fundamental para que ambos se sintam bem, fazendo parte e sendo uma extensão ativa de cada família”. O trabalho social na opinião do entrevistado “D”:

“É um eixo efetivo de relacionamento para fazermos parte do corpo existente na comunidade, e com isso, construirmos uma estrutura mais forte, digna de respeito e que valorize nosso trabalho pelo que somos, com confiança e sem que se questione ou se tenha dúvidas sobre nossos métodos de trabalho. Estar sempre atento a novos meios de participação nos permite *existir* para a comunidade e não sermos apenas uma figura de passagem em suas vidas.”
(depoimento entrevistado D)

Para finalizar o segundo bloco, perguntou-se como é a política de envolvimento e trabalho social da Clin Med, o que existe de fato no dia-a-dia do profissional e da equipe. De forma unânime lembraram os trabalhos de integração já desenvolvidos ou em desenvolvimento como as atividades “Dia das Crianças”, “Dia do Diabético”, “Dia do Hipertenso”, “Dia do Câncer de Mama”, projetos culturais, trabalhos em escolas e creches e outros eventos da comunidade. Repercutiu também o trabalho de envolvimento social dentro da Clínica, caracterizado por um atendimento digno, não assistencialista, de bom relacionamento com o sistema de saúde público e órgãos de saúde competentes. Também a relação de reciprocidade dos pacientes para com a Clínica, uma vez que, ela tornou-se extensão de sua casa e que, por ser uma instituição aberta, pode servir de instrumento ou ferramenta para ações extras na comunidade na forma de semeadores de pequenos focos para transformação de idéias em atitudes, num efeito cascata de desenvolvimento e crescimento compartilhado e contínuo. Ainda mais, há uma repercussão favorável na demanda da Clínica, na forma de retorno secundário, pois, o morador da comunidade gosta e privilegia “seus” profissionais do bairro aprofundando este relacionamento.

O entendimento dos pressupostos institucionais colhidos neste bloco denotam a empatia no trabalho, a forma de atuação dos profissionais e o tipo de gestão administrativa com configurações que qualificam os valores, principalmente respeito e a confiança, como elementos chave para o comprometimento, responsabilidade e envolvimento recíproco dos atores. Os espaços institucionais, e pensamento crítico, a autonomia e a liberdade sinalizam para uma ótica de pensamentos compartilhados, que refletem no trabalho interdisciplinar, na resolubilidade, na atenção integral à saúde, nas tomadas de decisão, na gestão compartilhada e no engajamento em trabalhos sociais. Condutas marcadas por princípios que se revelam no cotidiano da Clínica e em suas atividades na comunidade.

5.3 RELACIONANDO VALORES INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS

No terceiro bloco de perguntas indagou-se os entrevistados a fim de avaliar quanto seus valores se identificam com os da organização.

Primeiramente, questionou-se se os valores da instituição modelam e movem o seu comportamento frente as atividades cotidianas. Houve um consenso afirmativo, uma vez que diariamente orientam-se de forma amistosa, empática, com decisões abertas e de caráter democrático, com divisões de tarefas e custos e na busca pelo equilíbrio dos ganhos econômicos. Estas ações geram repercussões positivas na convivência interna entre os colegas e pacientes, como influencia na nossa relação com a comunidade. Nas palavras do entrevistado “D”:

“Encontrei espaços para desenvolver meu trabalho. Houve uma projeção e uma absorção muito intensa destes valores, o que me fez resgatar alguns conceitos e me lançar para novos desafios. Sinto-me mais organizado, tranquilo, comprometido e desafiado neste projeto. Existem espaços para reflexão e busca por alternativas, o que nos transporta para uma realidade de perspectivas reais e de interação com a comunidade que não fica guardada em estantes.”
(depoimento entrevistado D)

A segunda questão procurou focar ainda mais este tema, onde se perguntou a relação dos seus sentimentos e valores com os do grupo e da instituição Clin Med. Houve uma discreta divisão de opiniões entre os entrevistados, embora as nuances de suas respostas levassem a um consentimento. Dois entrevistados citaram o processo em formação do grupo, suas características heterogêneas e a necessidade de se trabalhar e afirmar ainda mais estes valores. Já para os demais, os sentimentos e valores são semelhantes, e possuem uma marca importante de identidade que facilita a incorporação destes conceitos e amplia a convivência interna. Para os entrevistados, a afinidade e inter-relação entre os componentes da equipe está no vínculo à filosofia, a proposta de trabalho e a identidade de serem, na sua maioria, moradores ou terem um vínculo de longa data no bairro. Isto fica evidenciado na flexibilidade dos contratos e nas obrigações junto a instituição, no livre arbítrio de aceitar ou não a filosofia, e para tal, querer engajar-se espontaneamente no trabalho.

Em seguida, perguntou-se se os seus propósitos eram identificados de forma compartilhada com os da organização Clin Med. Neste questionamento, apresentaram unanimidade afirmativa em suas respostas, alegando que existem espaços para dividir e compartilhar desde a geração de uma idéia, sua gestação e sua aplicação. O amadurecimento da manifestação e opinião de todos permite potencializar ainda mais o campo de atuação, e legitima o grupo em torno de propostas homogêneas. Conforme as palavras do entrevistado "B":

"Há um propósito de crescimento individual e fundamentalmente de grupo, com ampliação de espaços, de crescimento organizado, permeado pelos valores e consolidado por atividades intra e extra-Clinica focados em trabalhos sociais, com ressarcimento pecuniário secundário." (depoimento entrevistado B)

Adiante, indagou-se como este pensamento apresentado nas últimas questões poderiam influenciar no seu trabalho de comprometimento social. As respostas seguiram basicamente uma idéia geral de afirmação do propósito de trabalho com comprometimento social. Para o entrevistado "A", estes princípios requerem ainda mais formas de trabalho

com a comunidade, através de mobilização e engajamento no intuito de legitimar a imagem da Clínica e caminhar com pretensões de crescimento. O entrevistado “B”, avança dizendo que baseado nestes parâmetros morais e éticos, com medidas efetivas e ações em saúde, haverá uma alavancagem para o sucesso não só pessoal como social. Para “C”, além de almejar e alcançar algo responsabilmente é necessário engajar-se no exemplo, pois seriam estes os atributos a serem percorridos para um trabalho de bases sólidas. Já “D”, avalia que quanto mais se produz na Clínica, mais trabalho existirá na comunidade, pois, se ampliam os laços como num fluxo de ida e vinda.

Sob este enfoque, foi perguntado se o grupo se sentia desafiado nesta proposta e a conclusão dos entrevistados foi positiva. Justificaram ser o grupo jovem, movido por uma ansiedade de querer acertar, e de espírito aberto à soma de aprendizagens. Este espírito se perpetua no dia-a-dia e, segundo o entrevistado “B”:

“O negócio é ser utópico. Almejar coisas que pareçam inalcançáveis. Os ideais movem nossos sonhos e projetos.” (segue parafraseando Dom Helber Câmara) “Um sonho sonhado só é só um sonho. Um sonho sonhado junto é o começo da realidade. Esta célebre frase sintetiza o espírito Clin Med de agregar para sonhar juntos”. (depoimento entrevistado B)

Seguindo a exploração, questionou-se se os talentos são respeitados na Clin Med e se existem espaços para eles. Conforme as respostas, há uma concordância de que os talentos são respeitados e que se pulveriza ações para que desenvolvam suas habilidades sem cobranças e com o auxílio da organização. Caminhar somando talentos dentro da instituição é, na opinião do entrevistado “B”, o segredo para gestões de sucesso. Para o entrevistado “C”, já há provas de crescimento de talentos tanto em trabalhos individuais como em grupo, e afirma:

“Nosso pensamento é chegar propondo idéias, comprar e investir nela, e trabalhar para crescer com ela.” (depoimento entrevistado C)

A orientação encontrada neste bloco aponta para uma identificação recíproca dos valores individuais e institucionais. Posto que vigora uma relação amistosa, empática, de decisões abertas, com divisão de atributos, a construção dos valores institucionais é a

somatização dos individuais. Há uma projeção e absorção destes princípios de forma dinâmica e em duas vias, de modo a mover o comportamento de pessoas intrinsecamente dionísicas e heterogêneas através de afinidades e vínculos que a comprometam e a desafiam individualmente e pelo grupo. Esta marca de identidade gera propósitos semelhantes para o crescimento, gera um vínculo natural pela filosofia de trabalho e responsabilidade social, e pulveriza idéias que alavancam o desenvolvimento social.

5.4 MISSÃO E VISÃO

No quarto bloco de perguntas exploramos a idéia de conhecer e desenvolver a visão e missão que representassem os anseios e desejos de toda organização Clin Med.

Inicialmente, provocados pelo contexto até então abordado, perguntou-se qual a missão (objetivo geral) para a organização Clin Med. O destaque maior foi para o trabalho interdisciplinar, mas outros tópicos foram citados, como: para o entrevistado “A”:

“...crescer numa linha multidisciplinar mantendo os profissionais numa situação de igualdade dentro do contexto administrativo e de acesso a tomada de decisões, criando parcerias cada vez mais fortes”. (depoimento entrevistado A)

Segundo o entrevistado “B”:

“...a Clin Med deve prezar pela saúde e bem-estar de toda comunidade envolvida por ela”. (depoimento entrevistado B)

Conforme o entrevistado “C”:

“...o desafio maior é o trabalho interdisciplinar para podermos concretamente darmos uma atenção integral à saúde”. (depoimento entrevistado C)

E por fim, nas palavras do entrevistado “D”:

“Atingir, objetivamente, o atendimento de todo e qualquer cidadão de forma que se contemple o todo, para que este paciente possa sair plenamente satisfeito e nos identificando como marca de atenção em saúde.”
(depoimento entrevistado D)

Frente a este questionamento, sugeriu-se que representassem na forma de uma frase o objetivo da Clin Med, e assim se pronunciaram: Entrevistado “A”: “Ajudar as em todas as suas necessidades”; entrevistado “B”: “A CLIN MED zela pela saúde e bem estar da comunidade”; entrevistado “C”: “Atender os pacientes da forma mais integral possível”; entrevistado “D”: “Prover a Clínica de recursos que atendam todas as suas necessidades”.

A seguir, na tentativa de criação de um slogan, os entrevistados sugeriram: “A”: não se manifestou; “B”: “A CLIN MED zela por sua saúde; “C”: “Aqui você encontra o que precisa”; “D”: “A CLIN MED cuida da sua saúde”.

Em seguida, com a pergunta – Dentro de um cenário futuro possível, focalize um objetivo central e pense estrategicamente o que é importante para a Clin Med. – desenvolvemos a idéia de estabelecer uma visão para a organização. Os entrevistados dividiram-se em seus posicionamentos como segue:

“Vincular cada vez mais a equipe e a comunidade na filosofia da Clin Med, criando canais de comunicação que permitam ampliar o espaço da marca no mercado.”
(depoimento do entrevistado A)

“O objetivo é crescer tanto em especialidades como em unidades pequenas (enxutas), no intuito de deixar o sistema de saúde mais acolhedor, resolúvel e menos impessoal.”
(depoimento do entrevistado B)

Os entrevistados “C” e “D”, concordaram em dotar a Clínica de maior estrutura tecnológica e com recursos humanos cada vez mais comprometidos na filosofia da organização.

Na mesma linha de exploração, perguntamos se esta sua visão era compartilhada pelo grupo como pela organização Clin Med. Para três entrevistados a resposta foi positiva, destacando que pelas próprias características semelhantes do grupo, o desejo de criar, lançar e engajar-se em idéias é um processo em consolidação e que, ao abrir estas janelas, reafirma o caráter desafiador de seus membros. Já o entrevistado "A" considera que pelo fato do grupo ser heterogêneo em formações e não andar em bloco, o processo de construção das propostas é marcado por diferentes pontos de reflexão, que servem, em última instância, de referência para as tomadas de decisão da administração.

Para reforçar ainda mais o tema, questionou-se se o entrevistado estava engajado nesta visão e de que forma. Todos concordaram em seu engajamento justificando que ele se manifesta na ampliação dos canais de comunicação para que todos, dentro do grupo, se identifiquem com esta proposta, compartilhando os trabalhos e respeitando as individualidades.

Finalmente, o bloco foi encerrado com a idéia de conhecer a meta pessoal do entrevistado. Para dois entrevistados, "A" e "B", a meta é instalar novas unidades da Clin Med, o primeiro no seu bairro de origem e atual domicílio e, para o segundo, a criação de uma unidade especializada da sua área de atuação. Enquanto que para os outros, "C" e "D", o objetivo é ampliar a demanda de pacientes da Clínica.

A compreensão dos questionamentos sugeridos neste bloco colocam como objetivo central um trabalho interdisciplinar que atinja de forma integral todas as necessidades dos pacientes, tendo como visão acolher e zelar pela saúde da comunidade envolvida pela Clínica. Já as proposições que delinearam a missão da organização, projetaram um crescimento da linha multidisciplinar, a ampliação de espaços no mercado e o aumento dos recursos tecnológicos.

As idéias apresentam-se num processo de consolidação, de reafirmação e de capacitação da equipe. Requerem uma ampliação dos canais de comunicação e um desafio

de engajamento de um grupo que é heterogêneo em atividades, porém, é homogêneo em princípios e na vontade de vencer.

5.5 RESPONSABILIDADE SOCIAL

No último bloco, desenvolvemos a discussão da temática da responsabilidade social.

Primeiramente, indagamos se os valores institucionais que a organização Clin Med apresenta justificam a adoção de uma agenda de comprometimento social, o porquê, e de que forma isto poderia ser construído. Todos concordaram na defesa da criação de uma agenda de eventos que se volte e contemple tanto as atividades tradicionais da comunidade como em novos eventos que venham a ser desenvolvidos. Segundo o entrevistado “D”:

“É importante construirmos esta relação em etapas, descobrindo nas diferentes fases os desejos, anseios e necessidades da comunidade e, com isso, pensar estrategicamente e saber com quais instrumentos trabalhar”. (depoimento entrevistado D)

Classificam que mais que uma estratégia de inserção na comunidade, este trabalho é uma forma de representação da própria comunidade, onde a organização é uma peça chave para a viabilização deste elo de exercício de cidadania. Trata-se de um papel a ser exercido dentro da comunidade, estabelecendo elos de ligação que possam contribuir tanto para o seu desenvolvimento e progresso social, como para o crescimento da organização.

Ao responderem a segunda pergunta sobre o que entendiam por responsabilidade social, lembraram o comprometimento com a ética, com a formação na área da saúde que é inerentemente de abrangência social, e com a responsabilidade de sermos agentes formadores de opinião, parte da elite pensante e gestora dos processos de desenvolvimento e transformação social do país. Como destacou o entrevistado “D”:

“O que se ganha da vida, pode-se oferecer em troca. Não é palpável querer construir algo sozinho, o homem não é uma ilha. Se a sociedade o abraça, deve retribuir. É a construção da cidadania através da rua, do bairro, da cidade, do estado...” (depoimento entrevistado D)

Nesta linha, perguntou-se qual o grau de interesse em trabalhos sociais. Foram unânimes em responder que é grande o interesse. Lembraram de projetos desenvolvidos desde o período de graduação em instituições de assistência, que marcaram e deram base para suas formações. O ponto marcante foi a opinião do entrevistado “A”, que ponderou com a afirmação de que também existe consumo nas classes menos favorecidas, e que, por conta disto, pode-se viabilizar trabalhos de qualidade para um mercado pouco lembrado.

A quarta questão quis saber a opinião sobre o que estes trabalhos de envolvimento social representariam para sua própria imagem. No geral, concordaram que o reconhecimento e retorno pessoal, tanto espiritualmente como profissionalmente, são os maiores reflexos destas atividades. Como justifica o entrevistado “B”:

“A certeza de que estás contribuindo com informações e ações em saúde que alavanquem mudanças tanto comportamentais como em tratamentos mais eficazes, nos faz permear nossos trabalhos como nos faz viver melhor conosco mesmos.” (depoimento entrevistado B)

Na seqüência, perguntou-se como estes trabalhos repercutiriam na imagem da Clin Med. Apontaram para a situação de “status” dentro do bairro, da referência em saúde, do retorno, do trabalho legitimado e da conseqüente ampliação da credibilidade. Conforme a afirmativa do entrevistado “C”:

“Aparecer é ser lembrado. Oferecer um trabalho social é qualificar-se e ser alternativa para receber algo em troca: reconhecimento, indicação ou captar clientes como opção.” (depoimento entrevistado C)

Para finalizar a entrevista, perguntou-se se o trabalho social influencia ou poderia influenciar nas atividades cotidianas da Clin Med e como isto poderia ser compartilhado por toda a equipe. Acreditam que é uma prática que já influencia as

atividades cotidianas por estar intrínseco e integrado no comportamento da equipe. Para compartilhar, centraram suas opiniões no sentido de participar as informações, no pensar, enxergar com crítica e no engajar-se pelo exemplo na execução dos projetos.

A conclusão estabelecida nas perguntas deste bloco destacam a necessidade da adoção de uma agenda de eventos. Uma construção em etapas, avaliando nas diferentes fases os desejos e anseios dos diferentes atores envolvidos. Desta forma, estruturar uma estratégia funcional e eficaz de atuação que represente os interesses e a filosofia da organização e, ao mesmo tempo, que legitime seu trabalho junto à comunidade.

Ao crescer conjuntamente com seu público estabelece um vínculo de reconhecimento, credibilidade, referência e “status” como prestador de serviços, que marcam a imagem da Clínica e dos profissionais que nela trabalham. Os exemplos das atividades estão intrínsecas e integradas no comportamento cotidiano dos profissionais tanto intra, no manejo com os pacientes, como nas atividades extra Clínica.

O exercício de cidadania que a responsabilidade social impõe é um ingrediente transformador para a construção de uma organização comprometida socialmente. Agregar agentes formadores de opinião que tenham a atividade social intrínseca em suas formações viabiliza o crescimento crítico da instituição e o desenvolvimento concomitante da comunidade envolvida.

6. ANÁLISE “*FOCUS GROUP*”

Neste instrumento de pesquisa objetivou-se contrapor as leituras individuais com a opinião do grupo.

Interpelados se os valores institucionais eram um reflexo dos valores individuais presentes na Clínica, concordaram que, na sua grande maioria, os valores estão interligados. Por ser uma equipe que ainda esta em formação e com características de atividades heterogêneas, houve um consenso de que o grupo tem “pontos de vista” comuns que permitem a convivência num clima harmonioso e de busca por objetivos maiores.

Sondados sobre quais os valores que mais se destacam no ambiente, reafirmaram a posição do caráter humano em relacionar-se com os pacientes, movido por ética profissional, respeito ao próximo, empatia, e de referência nos limites. Concluíram que um atendimento humano possibilita uma atenção integral mais efetiva e próxima de bons resultados, uma vez que estreitam-se os laços de afetividade entre todos os envolvidos no processo de atenção à saúde.

A influência no cotidiano da Clínica dos valores coletivos gera um entrosamento mais saudável, de iniciativas positivas e de defesa do projeto “em torno do grupo”. Esta característica fica evidenciada na solidariedade do grupo tanto para consigo

como no envolvimento com os pacientes. Os valores da Clínica são bem recebidos na comunidade e servem de referência, de espelho, em suas vidas.

Centrados neste cenário de trabalho, foi instigado aos entrevistados que apresentassem a missão, visão e um slogan para a organização. Contrapondo com os apontamentos das entrevistas individuais, o grupo construiu por consenso as seguintes proposições: Missão: *Promoção e proteção multidisciplinar da saúde*; Visão: *Abranger as necessidades de saúde de forma integral visando a qualidade de vida*; Slogan: *“Aqui sua saúde tem mais atenção”*.

O grupo acenou para este contexto quando questionados da relação destes valores com o comprometimento social. Lembraram que a disposição em participar, a referência da Clínica no âmbito social, e as competências naturais dos integrantes da Clínica, revelaram-se para o trabalho social. E a comunidade, por sua vez, abrigou este movimento de modo a sempre ser, a Clínica, lembrada a compartilhar de seus eventos.

A viabilidade de se adotar uma agenda de eventos sociais foi defendida pelo grupo. A sugestão de definir diferentes períodos do ano que fiquem identificados com o tipo de atividade a ser trabalhada (por exemplo, maio, mês da mulher, trabalho de conscientização e prevenção ao câncer de mama), é na opinião do grupo, o início da montagem da agenda de comprometimento social.

O caráter preventivo e informativo, ilustrado nas palavras que sintetizam suas idéias para o projeto social – “Promoção e proteção à saúde” -, é reafirmado na proposta de trabalho que deve passar por um protocolo de intenções que objetive sensibilizar toda equipe da CLIN MED em função de sua motivação e participação dentro desta filosofia.

Além disso, reunir toda a equipe da Clínica em reuniões temáticas de inclusão dos membros nos processos de tomada de decisão, facilita a integração de todos num sentimento de “sentir-se” parte ativa deste processo. Destacaram ainda a importância

da informalidade, dos “contatos de corredor”, e do exemplo, para sensibilizar os demais profissionais da importância deste trabalho.

Entendem ser uma oportunidade de mostrar o ser trabalho, de troca de idéias, de conhecer as pessoas e, por consequência, a comunidade em que estamos inseridos. Ainda, que é uma forma de gratificação e crescimento pessoal que, indiretamente, gera retorno de demanda pelo afluxo de pacientes.

O expediente de valorizar “as coisas” do bairro repercute num crescimento recíproco da comunidade e de consolidação da marca da Clínica. Projetam que o “marketing social” é a melhor estratégia de propaganda a ser adotada pelas empresas, por haver uma nítida convergência de interesses que marcam, profundamente, a identidade de todos os atores envolvidos.

7 DISCUSSÃO

A corrida desenfreada em encontrar soluções que estanquem os modismos habituais das gestões frente a acirrada competitividade do mercado não parece ter um fim tão próximo. O desafio de atualizar e de promover modelos de gestão que atendam as necessidades das empresas têm provocado paradoxos institucionais e individuais importantes, que não podem ser ignorados numa reflexão a cerca da vida organizacional contemporânea.

O cenário atual é confuso e incongruente. Assistimos a uma massificação de modelos de gestão que, definitivamente, não absorve as peculiaridades dos diferentes setores produtivos ou de serviços e, muito menos, respeita às especificidades dos inúmeros ambientes sociais, que, arraigados por valores culturais específicos não apreendem os ditames desta ordem mundial.

A onda difusionista das certificações de qualidade, embora tenham contribuído para uma melhoria considerável nos produtos e serviços, sob a ótica da padronização mundial, não se preocupou em incorporar as diferenças cognitivas regionais daqueles, que ao seu exame, são a massa produtiva das empresas e que representam parcela vital para sua sobrevivência: os empregados.

A compreensão dos reflexos desta dicotomia institucional recheada de paradoxos e contra-valores, como apontam KUCZMARSKI e KUCZMARSKI, nos parece ser a prerrogativa primordial para a construção de organizações comprometidas não somente com o seu “fim”, mas que respeitem e projetem as vicissitudes em função dos valores individuais e institucionais que modelam sua identidade.

Nestes princípios, representada por uma organização de atenção à saúde do setor privado, o trabalho pesquisou: quais os valores que influenciavam o cotidiano da empresa; relacionou os valores individuais e institucionais, estabeleceu a missão e visão organizacional e; avaliou qual a influência deste mecanismo institucional, baseado em valores, no trabalho de responsabilidade social. Adiante, ao aprofundar o exame destes temas, permitiu apontar algumas diretrizes de como os valores institucionais e individuais afetam a construção de uma organização com filosofia de comprometimento social.

O ponto de partida da pesquisa analisou quais os valores que influenciavam o dia-a-dia da empresa. Revelou-se que, conforme SCOTT et al. (1998), os valores institucionais da organização eram um espelho dos valores individuais. Os valores pessoais mais lembrados como: respeito, confiança e relacionamento estão intimamente ligados aos valores que destacaram para a organização, como: empatia no trabalho, a forma de atuação profissional e a gestão administrativa compartilhada, que exigem um cenário com características de confiança, respeito e responsabilidade com todos os elementos que circunscrevem a organização.

A necessidade de se reconhecer o “fim” das competências de todos os atores da Clínica, segundo o trabalho, permite a validação dos “meios” alicerçados pela transparência, pela abertura e entendimento, pela divisão de atributos, e pela prudência de estabelecer os limites profissionais. A soma dos valores compartilhados cria espaços para o pensamento crítico – correção ou afirmação de ações – que dinamizam todo o processo de prestação de serviços de uma equipe multidisciplinar, como o trabalho interdisciplinar, a resolubilidade no atendimento, a atenção integral ao paciente, as tomadas de decisão, a gestão compartilhada e o engajamento nos trabalhos sociais.

A essência deste pensamento tem o enfoque nas relações humanas. O resgate do núcleo familiar retoma valores que comprometem o indivíduo em suas atividades em função da referência desta célula. O discernimento do complexo mundo corporativo passa pelo estreitamento das relações, uma vez que, constitui-se numa extensão da casa de cada indivíduo, como também, configura-se no enlace de uma nova estrutura familiar a ser compartilhada por todos dentro da empresa.

Neste emaranhado contexto, como defende ELY (2002), o desafio de implantar uma identidade corporativa de pressupostos morais e éticos compartilhados, requer a busca pelo entendimento, a conquista de espaços e responsabilidades que compatibilizem os ideais e a cognicividade de todos os atores em cada etapa do processo de prestação de serviços. Mecanismo que a pesquisa constatou ser condição fundamental para o comprometimento no trabalho.

Conforme ELY (2002) a condução ética na gestão dos negócios é um caminho sem volta. Os dirigentes devem focar suas metas para este tema que irá absorver boa parte da agenda de trabalho daqui para frente. Para tal, internalizar esta prática junto a todos atores corporativos através de atitudes e ações diárias, é um diferencial competitivo para o crescimento e a imagem do negócio.

A partir do exame que externou os valores que compõem a identidade da Clínica, postulou-se o estabelecimento da missão e visão organizacional que representassem os pressupostos que espelham a instituição.

O compromisso pelo relacionamento humano com empatia, responsabilidade, apreço em ajudar as pessoas, e com a visão do todo –integralidade-, foi reafirmado pela missão: “Promoção e proteção multidisciplinar da saúde”.

E a busca compartilhada pela ampliação de espaços, resolubilidade, novos recursos tecnológicos, e compromisso social, sublinhou a visão: “Abranger as necessidades de saúde de forma integral visando a qualidade de vida”.

O caráter de envolvimento e participação ativa de toda equipe nos processos da instituição sensibilizam os componentes a comprometer-se na busca dos objetivos e metas pretendidos (TAMAYO, 1996). O entendimento das partes do processo e seus significados intersubjetivos, segundo a pesquisa, potencializa o crescimento do todo. Não obstante, manter os canais de comunicação para reflexão, correção de rumos, e avaliação das ações, também é um pressuposto que compromete e motiva toda equipe em prol de resultados positivos.

O caminho apregoado à instituição CLIN MED, apontou que, em função das características inerentes de seus fundadores e colaboradores, a adoção de uma política de responsabilidade social, além de já estar presente em ações pessoais ou coletivas, intra ou extra Clínicas, é uma prerrogativa “sine que non” de todo aquele profissional que deseja trabalhar com a área da saúde.

Tratar com a natureza humana, nas suas mais complexas necessidades, exige um requerimento cognitivo de tudo aquilo que a cerca. Para tanto, extrapolar o trabalho para dentro do seio da comunidade em que a Clínica está envolvida, significa somar conhecimentos do cotidiano, das relações, e das condições de vida que, em última instância, podem contribuir decisivamente para o diagnóstico e para com a resolução de problemas específicos de seus moradores.

Estruturar esta política impõe um comprometimento natural dos que desejam trabalhar com atividades sociais, como fundamenta CARRION (2000) ao destacar que o trabalho social implica em abrir mão de indenização pecuniária. Ao mesmo tempo, o trabalho concluiu que a adoção de uma agenda de responsabilidade social requer uma construção compartilhada por todos os atores envolvidos, onde se avaliam os desejos,

anseios, as diferentes fases, planejando em etapas uma estratégia tanto funcional quanto eficaz.

O trabalho reconhece que o trabalho junto à comunidade estabelece um crescimento recíproco de todos os envolvidos. Amplia o reconhecimento, a credibilidade, o “status” e a referência como prestador de serviços tanto do profissional como da Clínica. Também é um exercício de cidadania e inclusão social, como observa CARRION (2000), quando conceitua cidadania em sendo o acesso aos direitos e deveres à condição de consumidor da riqueza socialmente produzida. O que contempla o desenvolvimento coletivo da população ao estabelecer focos formadores de opinião que transformam o comportamento cultural da comunidade.

Esta posição de responsabilidade é, para a pesquisa e no entendimento do autor, um compromisso que toda empresa, representada por seus colaboradores, e toda matriz social envolvida, devem selar independente das instituições governamentais. Tomar para si esta responsabilidade, é uma vantagem competitiva de identificar-se como instrumento das transformações e manter-se numa economia social dinâmica através da gestão ou competência social, como propõe CARRION (2000).

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O recrudescimento das relações de trabalho sob a égide do mercado, repercutiu decisivamente com o comportamento da sociedade. As relações paradoxais entre o empregador, que exige resultados com comprometimento, obstinação, com total dedicação, contrapõe ao retorno pecuniário do empregado, as incertezas de manter-se com garantias no emprego, ao ambiente hostil e desagregador que a competitividade impõe. Posto que este micro-ambiente configura-se num nicho importante do macro-ambiente, não é de se estranhar as ranhuras da sociedade atual. Quase como se fora um reflexo, a instabilidade das relações humanas, a falta de tolerância, a exploração, a ruptura do eixo familiar e dos valores morais e éticos, desoxigenaram o macro-ambiente da sociedade a ponto de volatilizar o comportamento humano de seus pilares de sustentação (amor, respeito, princípios..), num vertiginoso e preocupante aprofundamento das diferenças e desigualdades sociais.

O resgate dos juízos sociais amparados pela inserção das diferentes matizes sociais ao complexo, porém, inevitável mundo globalizado, parece ser o caminho de quem esta quebrando o velho paradigma mercado “versus” cliente. Ao adotar novos padrões que respeitem a integralidade do empregado e ampliem o sentido de contribuição efetiva para a satisfação do cliente/mercado e da comunidade envolvida por todos, a organização estará dando o passo para a consolidação de uma nova cultura organizacional e social.

A afirmação deste conceito de responsabilidade social permite, sobretudo, transcender as malhas da organização e de seus clientes para uma esfera indubitavelmente fundamental para a sobrevivência da sociedade e, conseqüentemente, de seu consumo.

O futuro do consumo, seja ele em que nível de relação estiver, está diretamente ligado à atitude ética de seus atores. O consumo está mais esclarecido, e para todas as esferas do relacionamento humano a transparência, o respeito e a ética são alguns dos valores que irão desafiar as pessoas como indivíduos, como clientes/mercado, e como empresas.

O desafio de implantar uma filosofia que contemple a moral e a ética corporativa combinada com um mecanismo de responsabilidade social é a estratégia mais adequada na condução dos negócios, por extrair uma vantagem competitiva importante, estar concubina com os interesses dos colaboradores, e por apresentar flexibilidade frente as profundas transformações globais que acometem a saúde das organizações.

Ao assistirmos diariamente ações e atitudes nefastas que praticam empresas, governos e entidades, nada mais coerente do que provocar o ajuizamento do mercado – nossos clientes – frente a esta prática danosa e oportunista. Neste ínterim outros estudos podem apresentar novas e importantes constatações.

Acalorar a relação com a comunidade de modo a entender a evolução de suas necessidades e de seus direitos e deveres, ao mesmo tempo, interagir com o fantástico acesso à informação, requer transparência e correção permanentes, a fim de se adequar ações e estratégias que satisfaçam este novo padrão de comportamento. Do contrário, a organização que não acompanhar esta evolução com desenvoltura e dinamicidade, pode amargar um erro estratégico por estar a margem do processo, que a comprometa em sua sobrevivência a médio e longo prazo.

9 BIBLIOGRAFIA

1. CARRION, Rosinha Machado. Organizações privadas sem fins lucrativos – a participação do mercado no terceiro setor, *Tempo Social; Revista Sociologia USP*, São Paulo, v.12, n.2, p.237-255, nov. 2000.
2. ELY, Elyseu Eduardo. O desafio de implantar a ética corporativa. *Artigo Jornal Gazeta Mercantil*, Porto Alegre, p.2, 15/02/2002.
3. FERREIRA, A. B. H; *Dicionário de Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1985.
4. GIL, Antonio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo. Atlas, 1985.
5. GRAJEW, Oded. Uma comunidade de cidadãos. *Artigo ZH Comunidade – Jornal Zero hora*, Porto Alegre, p.5, 18/03/2002.
6. INSTITUTO ETHOS, *Conceitos básicos* (on line). Disponível na Internet via wwwURL:
http://www.ethos.org.br/pri/open/responsabilidade/p_passos/introducao.asp
Arquivo consultado em 21/11/2001

7. INSTITUTO FOCUS SOCIAL, *Conceitos básicos* (on line). Disponível na Internet via wwwURL:
http://www.focussocial.hpg.ig.com.br/Comercios_e_Servicos/9/interna_hp_g1.html
Arquivo consultado em 21/11/2001
8. KUCZMARSKI, S. S. e KUCZMARSKI, T. D.; *Liderança Baseada em Valores: Reconstruindo o Compromisso, o Desempenho e a Produtividade do Empregado*. São Paulo: Educator, 1999.
9. PASCOAL, L. N; Entrevista: A Classe Despertou. Coordenador do comitê de voluntariado da ONU. *Revista Isto é*, n.1678, 28/11/2001.
10. ROESCH, S. M. A. *Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. São Paulo. Atlas, 1999.
11. SCOTT, C. D. *Visão, Valores e Missão Organizacional: Construindo a organização do Futuro*. Rio de Janeiro. Qualitymark, 1998.
12. TAMAYO, A. Valores Organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração*, São Paulo, v.33, n.3, p.56-63, jul./set. 1998.
13. TAMAYO, A. e GODIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. *Revista de Administração*, São Paulo, v.31, p.62-72, abr./jun. 1996
14. YIN, Robert K. *Estudo de caso. Planejamento e Métodos*. Porto Alegre. Bookman, 2001.

The Alphabet

A **B** **C** **D** **E** **F**
/ei/ /bi/ /ci/ /di/ /i/ /éf/

G **H** **I** **J** **K** **L**
/dji/ /eitch/ /ai/ /djei/ /kei/ /él/

M **N** **O** **P** **Q**
/ém/ /én/ /ou/ /pi/ /kiú/

R **S** **T** **U** **V**
/ar/ /és/ /ti/ /iú/ /vi/

W **X** **Y** **Z**
/dábáliu/ /éks/ /uai/ /zi/