



<http://pev-proex.uergs.edu.br/index.php/xsiepex/index>

ISSN do Livro de Resumos: 2448-0010

## **GESTÃO DE MUDANÇAS EM TEMPOS DE PANDEMIA: UM ESTUDO DE CASO NO HOSPITAL DE CLÍNICAS DE PORTO ALEGRE**

Nathália Helena Selzlein, Profa. Dra. Carla Garcia Bottega, Profa. Me. Caroline da Costa Duschitz

Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS)

nathalia-selzlein@uergs.edu.br; carla-bottega@uergs.edu.br; caroline-duschitz@uergs.edu.br.

### **Resumo**

Em circunstâncias atípicas, momentos de modificações e crises, tornam-se necessárias medidas de controle. Neste contexto, a gestão de mudanças foi importante para as organizações no enfrentamento da situação instaurada pela pandemia COVID-19. O objetivo deste trabalho foi analisar as práticas de gestão de mudanças utilizadas para adaptação às alterações causadas pela pandemia COVID-19 no Grupo de Ensino (GENS), setor administrativo do HCPA. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza descritiva, baseada em estudo de caso, com coleta de dados primários a partir de entrevistas em profundidade e também dados secundários a partir de pesquisa documental. Na análise, verificou-se que as práticas institucionais contribuíram para os profissionais sentirem-se mais seguros na situação em questão, resultando, dessa forma, na apresentação de boas práticas de gestão de crise e mudanças em um momento histórico.

### **INTRODUÇÃO**

Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), “[...] a COVID-19 é uma doença causada pelo Coronavírus, denominado SARS-CoV-2, que apresenta um espectro clínico variando de infecções assintomáticas a quadros graves” (BRASIL, 2020). E, em 11 de março de 2020, foi caracterizada pela Organização Mundial da Saúde como uma pandemia (OPAS, 2021). A pandemia transformou-se em uma crise mundial que envolve aspectos como a saúde, a economia e a educação e, conforme dados da OMS, até o dia 06 de setembro de 2021, foram registrados 219 milhões de casos confirmados e 4,55 milhões de mortes no mundo (WHO, 2021).

O Hospital de Clínicas de Porto Alegre - HCPA, localizado no estado do Rio Grande do Sul, na cidade de Porto Alegre, vem sendo uma referência no país para o tratamento de casos graves de Coronavírus. (HCPA, 2020). Desde o início da pandemia, a rotina da organização está encaixando-se às necessidades oriundas da situação e, a partir da busca pela manutenção das atividades e resultados, a gestão de mudanças vem ganhando relevância, principalmente nesse contexto repentino.

Essas mudanças têm sido evidenciadas no Grupo de Ensino (GENS), setor administrativo do HCPA em que esta pesquisa realizou-se, o qual é responsável pelos estágios, cursos de capacitação, residências, entre outras atividades de ensino. Assim, o objetivo deste trabalho foi analisar as práticas de gestão de mudanças utilizadas para adaptação às alterações causadas pela pandemia COVID-19 no Grupo de Ensino (GENS). O interesse na realização da pesquisa deu-se por a autora principal ter realizado estágio neste local, o que originou seu Trabalho de Conclusão de Curso em Administração, Sistemas e Serviços de Saúde na Unidade em Porto Alegre da UERGS.



<http://pev-proex.uergs.edu.br/index.php/xsiepex/index>

ISSN do Livro de Resumos: 2448-0010

## **METODOLOGIA**

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza descritiva, baseada em estudo de caso, com coleta de dados primários a partir de entrevistas em profundidade e também coleta de dados secundários a partir da pesquisa documental.

Segundo Goldenberg (1997, p. 34), “a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc.”. Com referência ao caráter descritivo, observa-se que “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2002, p. 42). E, em relação ao estudo de caso, trata-se de um estudo detalhado de um ou poucos objetos, de modo a possibilitar um entendimento vasto e aprofundado deste(s) objeto(s) (GIL, 2002).

Os dados primários foram coletados a partir de entrevistas em profundidade semiestruturadas, as quais foram realizadas com profissionais do HCPA de níveis hierárquicos diferenciados. Os entrevistados foram convidados por conveniência dentro do GENS e a quantidade de entrevistas foi definida pelo critério da redundância das respostas. Foram realizadas 11 entrevistas que ocorreram no decorrer do mês de maio de 2021 e duraram em média 27 minutos, sendo efetuadas e gravadas via Google Meet.

O roteiro de entrevista foi composto por 20 questões divididas em três blocos: informações gerais, gestão de mudanças e crise e teletrabalho e relações de trabalho. Também foram coletados dados secundários a partir de pesquisa documental e, para isto, utilizaram-se informações disponíveis no site do hospital, intranet e e-mail institucional. A pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS) e ao Comitê de Ética em Pesquisa do Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA).

## **RESULTADOS E DISCUSSÕES**

A partir dos dados primários levantados, verificou-se que, no bloco sobre gestão de mudanças e crise, as mudanças mais destacadas pelos respondentes, tanto em relação ao hospital como também no setor GENS, foram: o teletrabalho; a inovação; a redução do número de pessoas circulando pelo hospital; a diminuição dos atendimentos presenciais na área administrativa em questão; a modificação na estrutura física hospitalar a partir de verba que foi destinada para que os novos prédios pudessem ser abertos; e a preocupação com o fortalecimento da área assistencial.

Os entrevistados de forma geral relataram que as principais ferramentas utilizadas e que ajudaram muito no cotidiano do setor em função das mudanças implementadas foram as ferramentas *Google* acopladas ao e-mail. Sendo assim, serviram para melhorar e agilizar os processos do GENS, reduzindo dúvidas e fazendo com que os fluxos tivessem continuidade. Outras ferramentas mencionadas de forma mais sucinta foram o SEI - Sistema Eletrônico de Informações e o software SOLIS (para inscrição nos cursos ofertados pelo GENS). Os principais benefícios identificados decorrentes destas mudanças foram: a redução da burocratização, a ampliação da sustentabilidade e a diminuição do tempo dos processos. Há a possibilidade dos



<http://pev-proex.uergs.edu.br/index.php/xsiepex/index>

ISSN do Livro de Resumos: 2448-0010

processos de trabalho continuarem sendo executados do modo em que estão sendo desenvolvidos durante o período de pandemia; no entanto, nem todos permanecerão dessa forma, pois o contato presencial é mais eficiente para algumas atividades.

Quanto à comunicação institucional, observou-se que as plataformas do hospital mantiveram-se muito ativas durante esse período em questão. E, para manterem-se eficazes, o hospital utilizou algumas ferramentas tecnológicas: os *Grand rounds* (palestras síncronas on-line sobre diferentes assuntos), a intranet, o site institucional, as reuniões, os encontros virtuais, as conversas informais e o e-mail institucional.

Sobre o teletrabalho, a adaptação dos profissionais e como os mesmos desempenharam as suas tarefas, não se identificou um padrão nas respostas, pois os funcionários tiveram experiências distintas no *home office*. Dessa forma, nem todos os aspectos mencionados foram positivos ou negativos, houve uma mescla muito grande de opiniões, uma vez que cada pessoa tem um contexto de vida diferenciado. Diante disso, os pontos positivos destacados foram: a maior concentração para a execução de tarefas; o conforto para trabalhar; a redução de exposição ao vírus; a melhor utilização do tempo; a inovação, no sentido de novos processos de trabalho; e a informatização. E os aspectos negativos foram: a redução das relações de trabalho; o isolamento social; a sobrecarga de trabalho; e a dificuldade de manter um planejamento. Com isso, o desempenho dos funcionários foi afetado com a nova modalidade, sendo que alguns respondentes relataram piora no desempenho e outros sentiram-se beneficiados.

No que se refere ao ponto de vista dos entrevistados sobre a liderança do Grupo de Ensino, os argumentos mais mencionados foram: a aproximação da liderança para com os funcionários; as reuniões com todos os membros do GENS; e uma liderança que delega e preconiza autonomia. Analisando essas informações, observa-se que o hospital empoderou, ao menos, os profissionais do setor a pensarem como reformular os processos e articular a equipe para fazer com que suas atividades fossem executadas.

Sobre o suporte que o HCPA proporcionou aos profissionais que fazem parte da comunidade institucional, procurou-se focar no apoio técnico e psicológico. Dessa forma, o apoio técnico ocorreu por meio de manuais do setor CGTIC e o apoio psicológico aconteceu de diferentes formas, como, por exemplo, os *grand rounds* e as consultas psicológicas mediadas pelo Serviço de Medicina Ocupacional (SMO). Assim, dos 11 entrevistados, apenas um não utilizou nenhuma das estruturas oferecidas.

Os dados levantados no bloco sobre relações de trabalho apontaram que grande parte dos participantes identificou que houve um distanciamento entre a equipe de trabalho, o que causou mudanças na comunicação entre os colegas. Em função desse afastamento mencionado, concluiu-se que este quesito pode afetar o desempenho individual dos profissionais, pois há menos interação entre a equipe, o que pode dificultar a geração de ideias e sugestões de melhorias. Pensando nas ferramentas tecnológicas para suprir essa necessidade de comunicação, a maior parte dos entrevistados respondeu que considera que essas ferramentas conseguiram suprir suficientemente a comunicação entre os profissionais do GENS.

Por fim, sobre as conquistas do hospital, do Grupo de Ensino e dos próprios funcionários diante da situação de pandemia, todos os profissionais entrevistados observaram que a instituição, setor e equipes de trabalhos tiveram conquistas



<http://pev-proex.uergs.edu.br/index.php/xsiepex/index>

ISSN do Livro de Resumos: 2448-0010

relacionadas a este momento tão difícil, sendo que a gestão do momento foi ministrada com maestria e serve de exemplo de gestão em tempos de crise.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados coletados evidenciaram as opiniões dos entrevistados perante as mudanças que ocorreram de forma mais ampla no HCPA e de forma mais específica no GENS, as quais foram descritas positivamente por todos os participantes deste estudo. Esta visão positiva evidenciada nas falas dos profissionais demonstra o contentamento com o direcionamento das alterações para o enfrentamento da pandemia, o que pode ser visto como uma conquista institucional.

Como sugestão de melhoria em relação aos principais problemas, pensou-se em ainda mais informatização para os processos, a ponto de que o uso de papel não seja necessário para os públicos que acompanham as atividades do setor. Assim, objetiva-se um serviço mais sustentável e cuidadoso com a utilização de recursos naturais, como também de materiais da organização. Observa-se que, em um curto espaço de tempo, já houve muito desenvolvimento e, para que continuem os avanços, talvez seja necessária uma equipe maior de trabalhadores, para que não ocorra sobrecarga de tarefas, pois isso pode causar, além de cansaço físico, também cansaço mental, o que possibilita que doenças psíquicas se desenvolvam. Dessa forma, a saúde dos profissionais deverá ser prioridade e esse cuidado para evitar sobrecarga torna-se essencial. Como sugestão para a melhoria das relações entre os trabalhadores, faz-se necessário que medidas para o fortalecimento da equipe sejam adotadas, tais como: reuniões gerais ou formas de confraternizações remotas.

A importância acadêmica desta pesquisa relaciona-se ao fato de que a mesma foi capaz de apresentar boas práticas de gestão de crise e de mudanças em um momento histórico, servindo de referência para gestores que enfrentem uma situação extrema.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL. **Coronavírus Brasil**: Painel Coronavírus. 01 out. 2020. Disponível em: <<https://covid.saude.gov.br/>>. Acesso em: 01 set. 2020.
- GIL, Antônio Carlos. 1946. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.
- HCPA. **Nove Meses de Enfrentamento da Covid-19**: Relato da experiência do Hospital de Clínicas de Porto Alegre, Porto Alegre. 2020.
- OPAS - ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE. **Folha informativa COVID- 19**. Escritório da OPAS e da OMS no Brasil. Escritório Regional para as Américas da Organização Mundial da Saúde. 06 set. 2021. Disponível em: <<https://www.paho.org/pt/covid19>>. Acesso em: 06 set. 2021.
- WHO - WORLD HEALTH ORGANIZATION. **WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard**. Disponível em: <<https://covid19.who.int/>> Acesso em: 06 set. 2021.