

A Satisfação organizacional no sector da saúde: O Caso de um Hospital SA

Tito Laneiro¹
Abel Marques²
Célia Quintas³

Abstract

O presente artigo pretende dar conta dos resultados obtidos a partir de um estudo de caso realizado, em 2005, num hospital S.A..

O referido estudo propunha-se aferir o grau de satisfação sentido pelos clientes internos, em relação ao hospital, partindo de dois vectores fundamentais: o Serviço de Recursos Humanos e o processo de mudança política e sócio organizacional em curso.

Utilizando o inquérito por questionário como técnica de recolha de informação privilegiada concluiu-se, genericamente, que os indivíduos se encontram moderadamente satisfeitos com a organização sendo o serviço de recursos humanos um espelho reflector de todas as medidas levadas a cabo pelo Conselho de Administração. Concluiu-se também que os indivíduos desenvolvem um moderado compromisso com o processo de mudança embora considerem, na generalidade, que esta é deficientemente comunicada.

Em função dos resultados obtidos o departamento de Psicologia e Sociologia recomendou um conjunto de metodologias, especificamente orientadas para o desenvolvimento inter e intra pessoal, com o objectivo de fomentar os fluxos de comunicação interna.

Palavras chave: Satisfação, Recursos Humanos, Mudança, Saúde, Hospitais

1 Professor de Psicologia no Curso de Licenciatura em Psicologia da UAL

2 Professor de Estatística no Curso de Licenciatura em Psicologia da UAL.

3 Professora de Sociologia nos Curso de Licenciatura em Psicologia e em Sociologia da UAL.

Introdução

O presente artigo integra-se num trabalho de investigação que pretendeu compreender os processos de satisfação organizacional no quadro de um Hospital S.A. Assim pretendemos dar conta da percepção que os funcionários têm do Serviço de Recursos Humanos no referido Hospital.

Situada na área da grande Lisboa, esta organização atravessou em 2004/2005 profundos e sucessivos processos de mudança, em grande parte, resultantes da sua passagem a hospital S.A. mas, também, das mudanças globais que varrem actualmente a Função Pública em Portugal e o Sector da saúde em particular. Podemos então definir os seguintes objectivos:

1. Analisar a percepção que os funcionários do hospital têm em relação ao Serviço de Recursos Humanos;
2. Compreender de que forma os processos de mudança e poder afectam a satisfação dos trabalhadores.

1. Bases teóricas da análise

1.1. Mudança: Tecnocracia VS Participação: a dupla face do exercício do poder

A Mudança conceptualizada como uma alteração do estado de coisas é comumente analisada em torno da ideia de equilíbrio/desequilíbrio e consequentemente transição para um novo equilíbrio (Bilhim, 2004). Nesta perspectiva pode ser olhada à luz dos contributos de Petit (1998). Esta abordagem permite efectuar uma reflexão com a proposta do Desenvolvimento Organizacional (D.O.). Com efeito esta corrente propõe uma mudança de tipo sistémico, que se deverá desenvolver, fundamentalmente, a três níveis:

1. Intervenção para desenvolver as equipas;
2. Intervenção para desenvolver as relações entre grupos;
3. Intervenção para desenvolver a organização.

Ao analisar a D.O. Petit (1998) chama a atenção para uma importante dicotomia ligada aos processos de mudança: a ideia de tecnocracia que se opõe à ideia de participação.

A tecnocracia refere-se aos processos de mudança aliados a dinâmicas de poder que são concebidos e impostos do exterior, à luz de uma cadeia hierárquica formal. A mudança de tipo participativo opõe-se à mudança tecnocrática, uma vez que contempla uma comunicação, um envolvimento e uma responsabilização dos actores envolvidos que, com efeito, participam activamente na concepção, divulgação e aplicação de um projecto activo de mudança.

No entanto e tendo em conta o carácter inevitavelmente conflitual da mudança (uma vez que esta comporta sempre ganhos e perdas), a dicotomia tecnocrático/participativo gera um espaço de reflexão sobre o poder formal, consubstanciado pelas instituições e chefias, que produzem e aplicam o processo de mudança de forma mais ou menos autocrática.

A mudança organizacional passa por três níveis fundamentais que se inserem num continuum que marca a intensidade da mudança (Kreitner e Kinicki 2004):

Mudança adaptativa – que implica a reintrodução de uma prática familiar;

Mudança inovadora – que implica a introdução de uma nova prática na organização;

Mudança radical – introdução de uma prática nova nos processos produtivos.

1.2. Satisfação

A análise da satisfação inspira-se nos modelos interpessoais, isto é modelos que trabalham a interacção indivíduo/trabalho.

A satisfação é definida por George e Jones como sendo “O conjunto de sentimentos e crenças das pessoas sobre o seu actual trabalho. Os graus ou níveis de satisfação das pessoas sobre o seu trabalho podem ir da satisfação extrema à insatisfação extrema. Além de terem atitudes sobre o seu trabalho como um todo, as pessoas podem também ter atitudes sobre os vários aspectos do seu trabalho – como o tipo de trabalho que fazem, os seus colegas, supervisores ou subordinados, ou o pagamento.” (George e Jones 1999, p.74, Citado por Cunha, 2004).

Esta definição remete-nos para o carácter multicausal da satisfação. Neste sentido os modelos centrados nas interações investigam o modo como os indivíduos desenvolvem a sua (in)satisfação com base no (des)ajustamento entre as características individuais e as situações (Cunha, 2004).

A ideia chave destas abordagens consiste na constatação de que não só o comportamento é função da pessoa e do contexto, como o contexto é função da pessoa e do comportamento (Cunha, 2004).

Neste sentido são abordagens dinâmicas que prevêm um indivíduo activo que é influenciado e ao mesmo tempo co-criador da sua situação.

Investigadores da Universidade de Cornell decompueram um conjunto de dimensões no trabalho que se correlacionam com a satisfação: Trabalho em si, pagamento, promoções, colegas e supervisão.

Neste sentido a perspectiva interpessoal da satisfação articula **causas Pessoais** e **causas Organizacionais** num processo multifactorial de construção da satisfação. Neste sentido as causas pessoais estão ligadas a variáveis socio-demográficas como: a idade, o sexo e a categoria profissional. As causas organizacionais, por sua vez, podem-se agrupar, grosso modo, em cinco grandes dimensões: supervisão, feedback, reconhecimento, compensação e qualidade do serviço de Recursos Humanos.

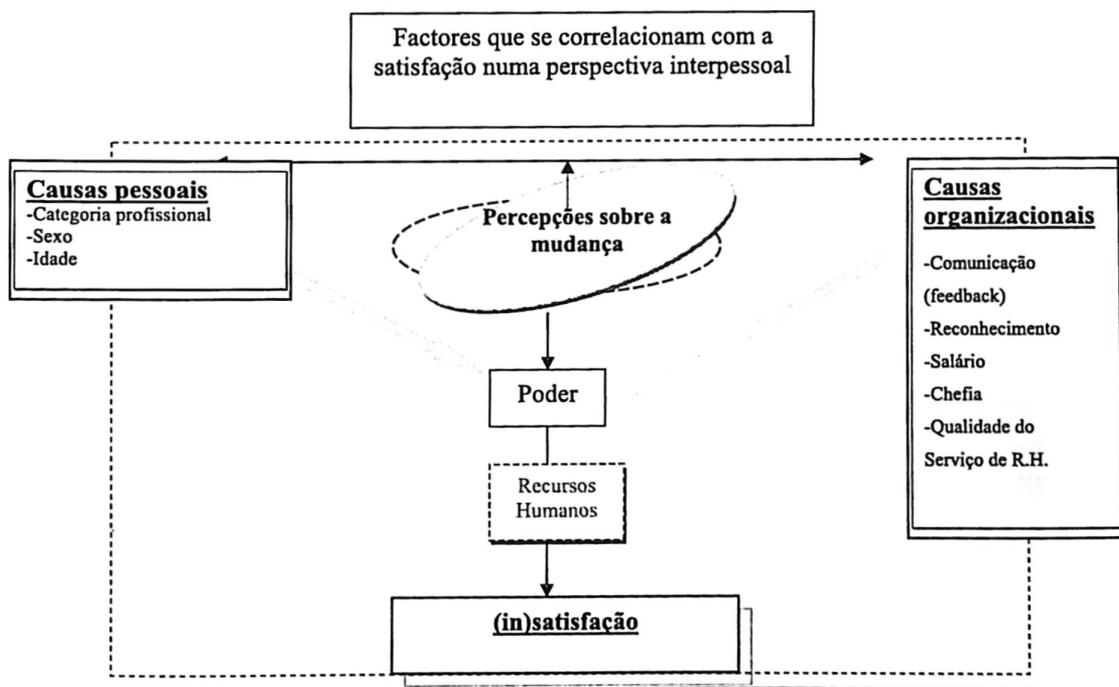
1.3. Qualidade de Serviços

A Qualidade de Serviços implica que as organizações adotem uma lógica virada para o cliente interno e externo. Actualmente o perfil dos profissionais de saúde mudou, sendo cada vez mais, exigido qualificação técnica e qualidade de serviços. A satisfação dos clientes, no caso do presente estudo clientes internos, prende-se largamente com a qualidade dos serviços prestados, neste contexto a relação humana, a cordialidade e a capacidade de resposta, surgem na linha da frente de um serviço de qualidade.

Alguns factores podem ajudar a construir um serviço de qualidade potenciador de satisfação (Alexandre; 2005).

É possível aprofundar este nexos de interacção através da análise do esquema 1.

Esquema 1: multicausalidade da satisfação



2. Procedimentos de recolha de informação

O presente trabalho assume-se como um Estudo de Caso, o que significa que se trata de um trabalho intensivo em profundidade mas que não é, em rigor, extrapolável para outras realidades. Ao nível dos procedimentos recorreu-se ao método hipotético-dedutivo o que significa que parte de um conjunto de conceitos e de hipótese para a sua confirmação empírica.

A técnica privilegiada de recolha de informação foi o inquérito por questionário.

Os funcionários dispunham, em relação a cada um dos itens do questionário, de um leque de opções em relação aos quais se pronunciavam a partir da seguinte escala:

1- Não, não concordo nada, 2- Não, concordo pouco, 3- Concordo moderadamente, 4- Sim, concordo, 5- Sim, concordo muitíssimo.

Foram cruzadas escalas independentes a saber:

1. Satisfação e Características Organizacionais nas dimensões

- Supervisão;
- Feedback;
- Compensação.

Através de análise estatística (programa SPSS) concluiu-se que esta escala tinha $\alpha=0.91$ de consistência interna.

Adaptado do trabalho de T.D. Allen “Family-Supportive Work environments: The role of organizational perception” *Journal of Vocational Behavior*, June 2001, p.423 Citado por Kreitner e Kinicki (2004 p.196).

2. Mudança nas dimensões:

- Aceitação - Alto compromisso com a mudança;
- Conformismo – Médio compromisso com a mudança;
- Rejeição – Baixo compromisso com a mudança.

Através de análise estatística (programa SPSS) concluiu-se que a referida escala possuía $\alpha=0.65$ de consistência interna.

3. Serviço de Recursos Humanos nas dimensões:

- Qualidade de Serviços;
- Poder e visibilidade;

Através de análise estatística (programa SPSS) concluiu-se que esta escala tinha $\alpha=0.92$ de consistência interna.

3. Pressupostos de Análise

Através das articulações efectuadas e partindo do pressuposto de que a satisfação em relação ao Serviço de Recursos Humanos resulta de um conjunto de variáveis multicausais, é possível formular o seu enquadramento através de quatro pressupostos fundamentais:

1. A satisfação, como fenómeno multicausal, correlaciona-se positivamente com a supervisão, o reconhecimento do trabalho, a comunicação (feedback) e o sistema de compensação percebido pelo indivíduo como equitativo.
2. Os processos de aceitação ou de resistência à mudança aparecem como mediadores, que influenciam a satisfação no quadro organizacional.
3. Quanto melhor a qualidade do trabalho prestado pelo Serviço de Recursos Humanos maior a satisfação dos trabalhadores relativamente ao mesmo.
4. O Serviço de Recursos Humanos, como último elo de uma cadeia de poder, dispõe de uma autonomia relativa, que lhe retira visibilidade e condiciona a sua intervenção directa na construção da satisfação no trabalho.

4. Multidimensionalidade da satisfação

A satisfação analisa-se numa perspectiva multidimensional, em função de três itens a saber:

1. feedback,
2. compensação
3. supervisão.

Apresentamos seguidamente um conjunto de gráficos que permitem retirar as seguintes ilações:

Feedback

Verifica-se que os indivíduos se encontram, na globalidade, moderadamente satisfeitos no que respeita ao feedback.

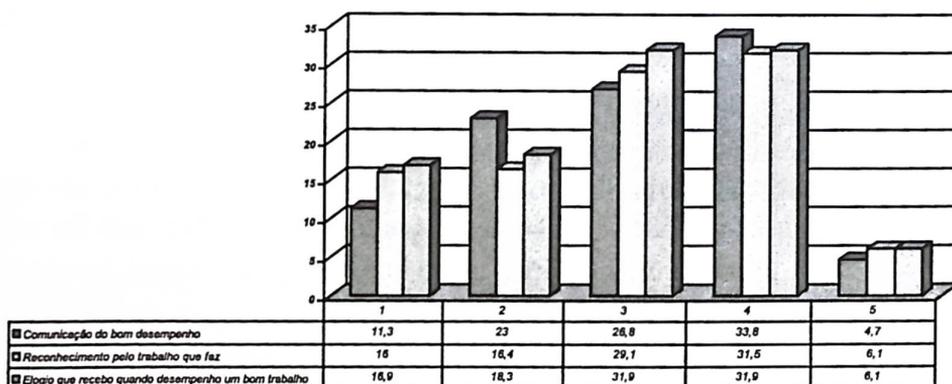
Compensação

Verifica-se que os indivíduos se encontram, globalmente insatisfeitos no que respeita à compensação.

Supervisão

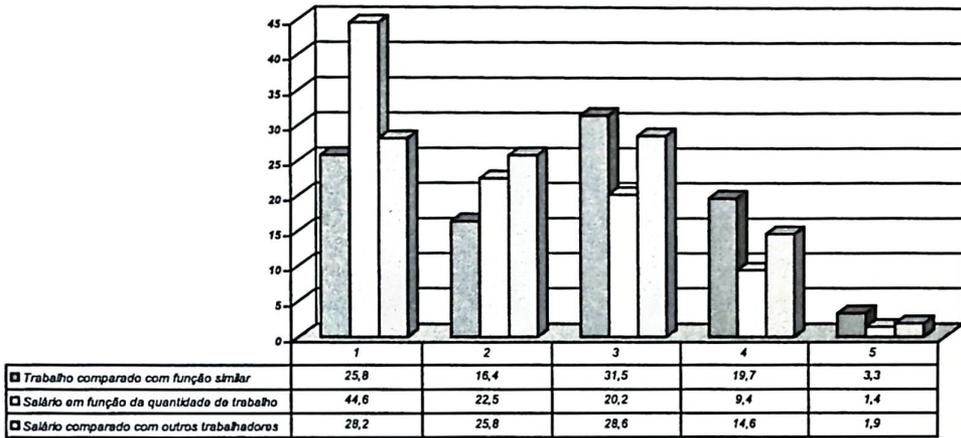
Verifica-se que os indivíduos se encontram, globalmente satisfeitos, com as suas chefias.

Gráfico 1- Feedback (%)



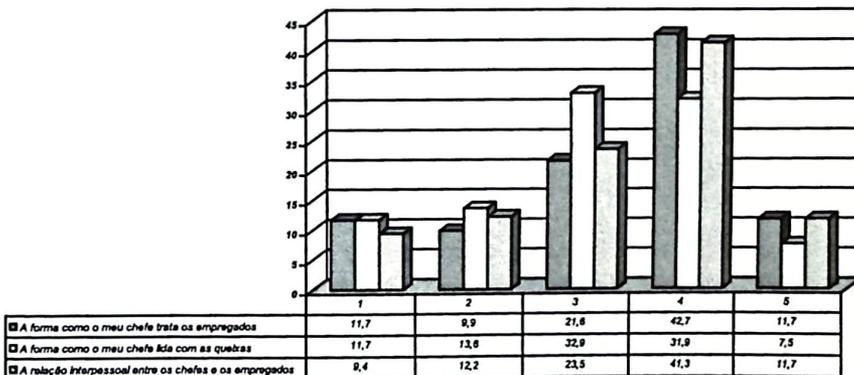
Fonte: Inquérito sobre Satisfação no Trabalho

Gráfico 2 - Compensação (%)



Fonte: Inquérito sobre Satisfação no Trabalho

Gráfico 3 - Supervisão (%)



Fonte: Inquérito sobre Satisfação no Trabalho no Hospital de Santa Marta

A constatação definida pela análise gráfica permite confirmar o pressuposto 1 que relembramos:

A satisfação, como fenómeno multicausal, correlaciona-se positivamente com a supervisão, o reconhecimento do trabalho, a comunicação (feedback) e o sistema de compensação percebido pelo indivíduo como equitativo.

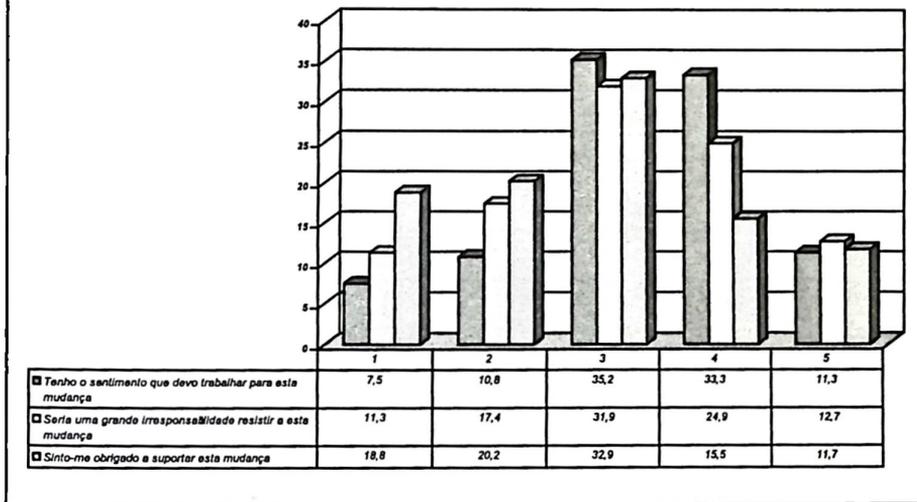
5.As Matizes Híbridas da Mudança

A análise da **Mudança Organizacional** em curso está dividida em três itens:

- Moderado compromisso com a mudança - Conformismo
- Elevado compromisso com a mudança - Aceitação
- Fraco compromisso com a mudança - Resistência;

O moderado compromisso com a mudança associado a um sentimento de conformismo pode ser identificado como o mais ponderado, pela análise do gráfico que se apresenta:

Gráfico 4 - Conformismo (%)



Fonte: Inquérito sobre Satisfação no Trabalho

Com efeito no gráfico 4, que se refere ao *Conformismo*, 44,6% do indivíduos diz que deve trabalhar para esta mudança, sendo que 37,6% considera que seria uma grande irresponsabilidade resistir a esta mudança, mas 39% não se sente obrigado a suportar esta mudança.

Assim e tendo em conta a análise efectuada, onde se detecta uma tendência relativa em torno dos valores centrais é possível identificar, globalmente, um moderado compromisso com a mudança no quadro organizacional.

Quadro 1

		Mudança serve propósito importante					Total	
		não, não concordo nada	não, concordo pouco	concordo moderadamente	sim, concordo	sim, concordo muitíssimo		
Comunicação de bom desempenho	não, não concordo nada	6	5	8	2	2	23	
		26,1%	21,7%	34,8%	8,7%	8,7%	100,0%	
	não, concordo pouco	14	13	14	4	4	49	
		28,6%	26,5%	28,6%	8,2%	8,2%	100,0%	
	concordo moderadamente	6	12	27	11	1	57	
		10,5%	21,1%	47,4%	19,3%	1,8%	100,0%	
	sim, concordo	3	10	36	20	2	71	
		4,2%	14,1%	50,7%	28,2%	2,8%	100,0%	
	sim, concordo muitíssimo	0	0	3	4	3	10	
		,0%	,0%	30,0%	40,0%	30,0%	100,0%	
	Total		29	40	88	41	12	210
			13,8%	19,0%	41,9%	19,5%	5,7%	100,0%

Fonte: Inquérito sobre Satisfação no Trabalho no Hospital de Santa Marta

O quadro 17 permite verificar que um conjunto largamente maioritário de indivíduos *concorda moderadamente* com a mudança e *não concorda* ou *concorda moderadamente* com o *salário em função da quantidade*. Sendo que indivíduos que *concordam muitíssimo* com o *salário em função da quantidade* em que $n=2$ *concordam* com a mudança, esta dinâmica revela alguma articulação entre a mudança e a compensação. Com efeito os indivíduos mais satisfeitos com o *salário* também parecem estar mais satisfeitos com o processo de mudança. Verifica-se uma tendência para as classificações centrais no cruzamento dos dois itens.

Quadro 2

Salário em função da quantidade e Mudança serve propósito importante

		Mudança serve propósito importante					Total	
		não, não concordo nada	não, concordo pouco	concordo moderadamente	sim, concordo	sim, concordo muitíssimo		
Salário em função da quantidade	não, não concordo nada	27	23	30	10	5	95	
		28,4%	24,2%	31,6%	10,5%	5,3%	100,0%	
	não, concordo pouco	0	8	25	13	1	47	
		,0%	17,0%	53,2%	27,7%	2,1%	100,0%	
	concordo moderadamente	0	5	24	11	3	43	
		,0%	11,6%	55,8%	25,6%	7,0%	100,0%	
	sim, concordo	2	3	8	5	2	20	
		10,0%	15,0%	40,0%	25,0%	10,0%	100,0%	
	sim, concordo muitíssimo	0	0	0	2	1	3	
		,0%	,0%	,0%	66,7%	33,3%	100,0%	
	Total		29	39	87	41	12	208

Fonte: Inquérito sobre Satisfação no Trabalho no Hospital de Santa Marta

As tendências maioritárias no cruzamento dos itens *forma de tratamento do chefe* e *mudança serve propósito importante* encontram-se ligadas aos valores centrais. Assim os indivíduos que *concordam moderadamente* com a missão da mudança distribuem-se de forma desigual por todas as classificações no que respeita à forma de tratamento do chefe. Estas tendências podem ser aprofundadas pela análise do quadro 3.

Quadro 3

Forma de tratamento do chefe e Mudança serve propósito importante

		Mudança serve propósito importante					Total
		não, não concordo nada	não, concordo pouco	concordo moderadamente	sim, concordo	sim, concordo muitíssimo	
Forma de tratamento do chefe	não, não concordo nada	9	4	9	1	1	24
		37,5%	16,7%	37,5%	4,2%	4,2%	100,0%
	não, concordo pouco	4	7	7	2	1	21
		19,0%	33,3%	33,3%	9,5%	4,8%	100,0%
	concordo moderadamente	8	5	22	8	3	46
		17,4%	10,9%	47,8%	17,4%	6,5%	100,0%
	sim, concordo	5	21	39	22	3	90
		5,6%	23,3%	43,3%	24,4%	3,3%	100,0%
	sim, concordo muitíssimo	2	3	10	6	4	25
		8,0%	12,0%	40,0%	24,0%	16,0%	100,0%
	Total	28	40	87	39	12	206
		13,6%	19,4%	42,2%	18,9%	5,8%	100,0%

Fonte: Inquérito sobre Satisfação no Trabalho no Hospital de Santa Marta

A abordagem efectuada permite comprovar que existe, efectivamente, uma articulação entre a satisfação organizacional, nos eixos feedback, supervisão e compensação, e os processos de aceitação ou rejeição da mudança.

Com efeito quanto maior o compromisso dos inquiridos com a mudança, maior parece ser a satisfação face aos eixos referidos.

6. Qualidade do serviço de Recursos Humanos

Relembrando o pressuposto 3

Quanto melhor a qualidade do trabalho prestado pelo Serviço de Recursos Humanos maior a satisfação dos trabalhadores relativamente ao mesmo.

Para o seu aprofundamento foram analisados os seguintes itens relativos ao Serviço de R.H.

Quadro 4

Itens analisados	Variáveis a que correspondem
Actuação dos RH.	Qualidade de Serviços
Respostas dos R.H	Qualidade de Serviços

Quadro 5

Actuação dos R. Humanos e Respostas dos R. Humanos

		Respostas dos R. Humanos					Total
		não, não concordo nada	não, concordo pouco	concordo moderadamente	sim, concordo	sim, concordo muitíssimo	
Actuação dos R. Humanos	não, não concordo nada	18	10	2	0	0	30
		60,0%	33,3%	6,7%	,0%	,0%	100,0%
	não, concordo pouco	6	18	16	2	0	42
		14,3%	42,9%	38,1%	4,8%	,0%	100,0%
	concordo moderadamente	0	9	59	22	3	93
		,0%	9,7%	63,4%	23,7%	3,2%	100,0%
	sim, concordo	0	1	8	26	4	39
		,0%	2,6%	20,5%	66,7%	10,3%	100,0%
	sim, concordo muitíssimo	0	0	0	1	2	3
		,0%	,0%	,0%	33,3%	66,7%	100,0%
	Total	24	38	85	51	9	207
		11,6%	18,4%	41,1%	24,6%	4,3%	100,0%

Fonte: Inquérito sobre Satisfação no Trabalho no Hospital, 2004

O cruzamento do item *Actuação dos Recursos Humanos e Respostas dos Recursos Humanos* permite constatar que 63,5% dos indivíduos que *concordam moderadamente* com as respostas dadas pelos recursos humanos *concordam* com a sua actuação e 66,7% dos indivíduos que *concordam* com

a actuação dos recursos humanos também *concordam* com as respostas dadas por este Serviço. Em contrapartida 42,9% dos respondentes que *concordam pouco* com a actuação dos R.H. também *concordam pouco* com as respostas dadas.

Pelo exposto é possível confirmar que existe uma articulação entre a qualidade de Serviços prestados pelos Recursos Humanos e a satisfação dos seus utentes, quando confrontados com as respostas dadas por este Serviço.

7. A satisfação com o Serviço de R.H.: proposta para a construção da autonomia

O poder e a visibilidade são factores fundamentais para definir a estratégia de um Serviço face aos seus clientes. Numa estrutura fortemente hierarquizada como é o caso de um hospital público, o poder é distribuído em cadeia de uma forma descendente. Esta constatação levou à construção do Pressuposto 2 que se formula da seguinte forma:

Pressuposto 2

O Serviço de Recursos Humanos, como último elo de uma cadeia de poder, dispõe de uma autonomia relativa, que lhe retira visibilidade e condiciona a sua intervenção directa na construção da satisfação no trabalho.

Com efeito pressupõe-se que o poder condicionado que o Serviço de Recursos Humanos dispõe, impede-o de ter um papel mais activo na construção da satisfação dos utentes no trabalho e, também, no que respeita à actuação do próprio Serviço.

Quadro 6

Actuação dos R. Humanos e Poderes efectivos dos R. Humanos

		Poderes efectivos dos R. Humanos					Total
		não, não concordo nada	não, concordo pouco	concordo moderadamente	sim, concordo	sim, concordo muitíssimo	
Actuação dos R. Humanos	não, não concordo nada	21	8	2	0	0	31
		67,7%	25,8%	6,5%	,0%	,0%	100,0%
	não, concordo pouco	17	22	3	0	0	42
		40,5%	52,4%	7,1%	,0%	,0%	100,0%
	concordo moderadamente	13	42	32	5	0	92
		14,1%	45,7%	34,8%	5,4%	,0%	100,0%
	sim, concordo	0	8	15	15	1	39
		,0%	20,5%	38,5%	38,5%	2,6%	100,0%
	sim, concordo muitíssimo	0	0	2	1	0	3
		,0%	,0%	66,7%	33,3%	,0%	100,0%
Total		51	80	54	21	1	207

Fonte: Inquérito sobre Satisfação no Trabalho no Hospital, 2004

O Cruzamento entre a *actuação do Serviço de Recursos Humanos* e os *poderes efectivos do Serviço de Recursos Humanos* permite constatar que 40,5% dos inquiridos que considera que o Serviço de R.H. tem pouco poder, *concorda pouco* com a actuação do mesmo.

Verifica-se, também, que 52,4% dos indivíduos que *concorda pouco* com os poderes detidos pelo Serviço *concorda pouco* com a sua actuação. Em contrapartida verifica-se que 66,7% dos indivíduos que considera moderadamente que o Serviço de R.H. tem pouco poder *concorda muitíssimo* com a sua actuação.

Pelo exposto é possível constatar que existe uma articulação entre a percepção que os inquiridos detêm relativamente aos poderes do Serviço de R.H. e a satisfação com a actuação do mesmo. Com efeito a análise dos cruzamentos revela, globalmente, a seguinte tendência: quem considera que o Serviço de R.H. tem pouco poder também se sente mais insatisfeito com a sua actuação.

Conclusões e Recomendações

O Serviço de Recursos Humanos é percebido pelos clientes internos, a partir de 3 variáveis fundamentais; visibilidade, comunicação e poder. O Poder deverá potenciar, por parte deste serviço, políticas de formação e de desenvolvimento socioprofissional dos clientes internos.

Constata-se que estas variáveis se articulam e evoluem na mesma linha. Por isso, quanto menor a crença de que o Serviço de Recursos Humanos tem visibilidade, e poder, menor a satisfação com a sua actuação, eventualmente por se considerar que essa visibilidade e poder deveria ser maior.

Constata-se, também que o Serviço de Recursos humanos emerge como um elemento de mediação entre a Conselho de Administração do Hospital e os clientes internos, sendo essencialmente um executor das políticas previamente definidas por este órgão, que por sua vez depende das políticas governamentais para o sector da saúde. Neste contexto, para alguns actores, o Serviço de R.H aparece como um espelho reflector das ambiguidades e das políticas que acompanham normalmente os processos de mudança, particularmente no sector da saúde.

Partindo do estudo efectuado, onde são revelados alguns factores de insegurança face ao contexto de mudança organizacional vivida e a um conjunto de dimensões que provocam alguma insatisfação no trabalho, o Departamento de Psicologia e Sociologia da Universidade Autónoma de Lisboa propõe que sejam desenvolvidas acções que visam ultrapassar essas limitações. Em nosso entender essa solução passaria em primeiro lugar pelo desenvolvimento de um plano de comunicação interno e em segundo lugar

pelo planeamento de acções formativas integradas, de incremento às sinergias interdepartamentais.

Assim, com o intuito de facilitar a adesão ao processo de mudança organizacional que se verifica considera-se que deve ser implementado um programa de comunicação que permita um maior compromisso e identificação com a transformação em curso.

A partilha da informação disponível, diminuiria a imprevisibilidade presente em qualquer processo de mudança, securizando os vários actores organizacionais, criando em simultâneo factores de compromisso entre os mesmos.

Poderá também ser englobado nesse projecto, o esclarecimento das atribuições tradicionais do Serviço de Recursos Humanos e a sua nova “missão”, de desenvolvimento de pessoas, grupos e Organização.

Nessa perspectiva de elucidação e alavanca de mais valia para pessoas e Hospital, o Serviço de Recursos Humanos poderia em nossa opinião promover um programa integral de Gestão de Pessoas alinhado com as políticas a aplicar no Hospital.

Nessa plataforma, seria dada consistência a um plano de acção direccionado para as ferramentas de Recursos Humanos a aplicar, com especial relevância para a área da actualização de competências profissionais.

Considerando que as hierarquias têm um papel fundamental na gestão da mudança, em nosso entender, deveria ser contemplada formação específica na área de liderança, alinhada com a estratégia organizacional por forma a criar as sinergias necessárias para o êxito dessa demanda.

Apesar do estudo revelar a percepção de um bom nível de desempenho dos profissionais do Hospital, o nível de ligação interdepartamental afigura-se ténue. Perante este facto, sugere-se que seja desenvolvida formação Outdoor de Construção e Coesão de Equipas (*Teambuilding*), que se revela bastante eficaz nestes contextos. Aí são tornados visíveis funcionamentos individuais e grupais, que espelham a realidade dos hábitos vividos no quotidiano da organização. Essas dinâmicas são processualmente modificadas para outras de nível mais funcionante, promovendo-se um condição de eficiência mais elevada do todo organizacional.

Direccionado essencialmente para as identidades profissionais que estão sujeitas a um nível de stress muito elevado, com danos pessoais e

profissionais importantes, seria pertinente a criação de grupos Balint para médicos e enfermeiros.

Esta dinâmica, facilitada por um médico e um psicólogo permite que em reuniões de grupo periódicas sejam desenvolvidos funcionamentos de qualidade pessoal e profissional nestes e entre estes profissionais, trazendo uma mais valia emocional e laboral para si próprios, para o relacionamento com os utentes e com os restantes profissionais, catapultando a organização para níveis mais elevados de qualidade.

Bibliografia

- ALEXANDRE, M^a João.(2005). Quem tem medo do Senhor Doutor? *Revista Exame, suplemento Exame Saúde, nº251,42-44.*
- BERNOUX, Philippe.(1985) *La Sociologie des Organisations*, Paris, Editions du Seuil.
- BILHIM, João Abreu de Faria. (2004) *Teoria Organizacional-Estruturas e Pessoas* Lisboa, ISCSP.
- CHAMBEL, Maria José & CURRAL, Luís. (2000). *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Texto Editora. (Obra original publicada 1995)
- COOPER, C. L. (ed.) (2002). *Fundamentals of Organizational Behaviour*. Londres, Sage Publications.
- CUNHA, M. P. & MARQUES, C.A. (1999). *Readings in Organization Science*. Lisboa: ISPA.
- CROZIER, Michel., FRIEDBERG Ehrard. (1985). *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action colective*, Paris, Editions du Seuil
- FERREIRA, J.M. Carvalho, NEVES, J. & CAETANO, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Amadora: McGraw Hill de Portugal. (obra original publicada 1996)
- KREITNER, Robert, KINICKI, Angelo. (2004) *Organizational Behavior*, McGraw-Hill.
- MARQUES, C.A., CUNHA, M.P. (2000). *Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Dom Quixote.
- PETIT, François., (1987). *Introduction á la Psychosociologie des Organisations* Paris, Privat.
- SAINSAULIEU, Renaud.,(1997). *Sociologia da Empresa-organização, cultura e desenvolvimento*. Instituto Piaget, col. Sociedade e Organizações.
- SAINSAULIEU, Renaud, et all,(1992) *L' Entreprise une Affaire de Société*, Paris, P.F.N.S.P.