Laboreal

Volume 11 Nº1 | 2015
Modos de vida e trabalho

Gestión en salud, una perspectiva ergológica: cuántos gestos caracterizan una gestión

Gestão em saúde, uma perspectiva ergológica: com quantos gestos se faz uma gestão

Gestion dans le domaine de la santé, une perspective ergologique: combien de gestes font une gestion

Health management, an ergological perspective: how many gestures to make a management

Wladimir Ferreira de Souza

Edición electrónica

URL: <http://journals.openedition.org/laboreal/4410>

DOI: 10.4000/laboreal.4410

ISSN: 1646-5237

Editor

Universidade do Porto

Referencia electrónica

Wladimir Ferreira de Souza, « Gestión en salud, una perspectiva ergológica: cuántos gestos caracterizan una gestión », *Laboreal* [En línea], Volume 11 Nº1 | 2015, Publicado el 01 julio 2015, consultado el 24 septiembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/laboreal/4410> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/laboreal.4410>

Este documento fue generado automáticamente el 24 septiembre 2020.

Laboreal está licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição-NãoComercial 4.0 Internacional.

Gestión en salud, una perspectiva ergológica: cuántos gestos caracterizan una gestión

Gestão em saúde, uma perspectiva ergológica: com quantos gestos se faz uma gestão

Gestion dans le domaine de la santé, une perspective ergologique: combien de gestes font une gestion

Health management, an ergological perspective: how many gestures to make a management

Wladimir Ferreira de Souza

REFERENCIA

Souza, W. F. (2009). *Gestão em saúde, uma perspectiva ergológica: com quantos gestos se faz uma gestão*. Tese de Doutorado em Psicologia Social, Instituto de Psicologia, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

NOTA DEL EDITOR

<http://dx.doi.org/10.15667/laborealxi0115wfses>

Manuscrito recibido en: Noviembre/2014

Aceptado tras peritaje: Abril/2015

1. Introducción

- 1 En la tesis de doctorado presentada aquí se analizó una experiencia concreta de gestión en una organización pública de salud en Brasil, orientada por la *démarche* ergológica. La tesis (Souza, 2009) se originó a partir de la investigación-intervención llevada a cabo de 2005 hasta 2008 en un Centro Municipal de Salud (CMS), ubicado en un municipio del estado de Río de Janeiro. El debate principal se desarrolló en torno del análisis de una modalidad de gestión, denominada *ergogerenciamiento* (Souza & Athayde, 2011) - traducción libre del término francés *l'ergomanagement* (Schwartz & Prévot-Carpentier, 2007). Se entiende que, en este aspecto, se comprende y se opera lo que la ergología (Schwartz, 2000; 2010a) denomina gestión de las gestiones, teniendo como operador transversal el punto de vista de la actividad (Guerin, Laville, Daniellou, Duraffourg & Kerguelen, 2001).
- 2 Hubo una peculiaridad en aquel *locus* de intervención y análisis: el investigador, autor de la tesis ha sido también el director general de la unidad de salud. Así, la investigación fue llevada a cabo en conjunto con la experiencia concreta de gerenciamiento, dato que permitió sacar a la luz una serie de cuestiones. Estas cuestiones fueron discutidas a fondo en las reuniones del grupo de investigación; en los encuentros con los trabajadores, y también durante la investigación de doctorado en 2007 con financiamiento de la CAPES en la Universidad de Aix-Marseille, bajo la orientación de Yves Schwartz.
- 3 Se entendió que mantenido el rigor teórico y metodológico, el rendimiento de la actividad de modo híbrido (el investigador es también el director) podría ser muy favorable, tanto para la profundización de la investigación-intervención, como para el la toma de decisiones más resueltas de los problemas relacionados aquel sitio. Todavía se creía en el desarrollo fructífero de una experiencia que se propuso seguir las posibles vías para un *ergogerenciamiento*.
- 4 Se buscó explorar, en el curso de la propia actividad de gerenciamiento, pistas que apuntaban en qué medida una perspectiva de gestión - una gestión ergológica (o *ergogerenciamiento*) orientada por y para la actividad de trabajo - contribuiría para afirmar el poder de acción colectiva y podría sacar a la luz algunas de las reservas de alternativas presentes en aquella unidad de salud.
- 5 Algunos logros pudieron ser vistos como resultado de la experiencia de gerenciamiento en la CMS, como el aumento del interés, participación efectiva de los trabajadores en el proceso de construcción y el mantenimiento de un espacio para el debate y deliberación colectiva, los Encuentros sobre el Trabajo - EST (Durrive, 2010). Estos fueron el resultado de un primer intento de organización de los propios trabajadores de un Grupo de Trabajo de Humanización (GTH), cuyo objetivo era realizar discusiones y deliberaciones sobre la humanización de la atención y de la gestión, como se propone en la Política Nacional de Humanización del Ministerio de Salud de Brasil.
- 6 Aunque el CMS se constituye como una unidad que disfruta de referencias positivas acerca del atendimento local, este primer intento de discusión centrada en la "humanización" presentó límites, emergiendo en el grupo una demanda de análisis ampliada, incorporando aspectos relacionados con la organización y las condiciones de trabajo. A partir de esta demanda el director propuso y se aceptó la participación de los investigadores en las reuniones siguientes, que se constituyeron como EST.

- 7 Se evalúa que este movimiento desde el GTH hasta su culminación con los EST ha tenido un impacto en la mejora de algunas condiciones de trabajo, salud y seguridad de los trabajadores y los cambios positivos en el funcionamiento de la unidad de salud, reconocidos claramente en las conversaciones y encuentros con los trabajadores, en las reuniones con los clientes / usuarios de los servicios y con la jerarquía (representantes de la Secretaría Municipal de Salud).

2. Referencias teóricas

- 8 El prefijo Ergon (del griego) pone en destacado la relevancia de la actividad, categoría central para el análisis del trabajo en ergología y en ergonomía de la actividad.
- 9 La ergología (Schwartz, 2000; 2010a) puede ser entendida como una postura, una forma de pensar la actividad humana que nos ayuda a comprender que trabajar es pensar, trabajar es gestionar la actividad, las dramáticas de uso del cuerpo-si (de ser humano en su totalidad). También contribuye para que se intervenga de manera cuidadosa (con rigor, método y afecto) en las situaciones de trabajo. El *démarche* (perspectiva) ergológica puede ser entendida como un rastreo de las situaciones reales de la actividad humana, donde las personas viven y trabajan. "Ir al encuentro" de las actividades humanas, especialmente de las actividades de trabajo.
- 10 La influencia de la *ergonomía de la actividad* (Guérin et al., 2001) - enfoque orientado para un análisis sistémico de la actividad laboral humana - se llevó a cabo durante todo el proceso de investigación-intervención conduciendo el análisis situado del trabajo. También se encontró una importante fuente de inspiración en la psicodinámica del trabajo (Dejours, 1992; 1995; Dejours, Abdoucheli & Jayet, 1994), que ha guiado la atención para los recursos de la inteligencia de la práctica y para los sistemas defensivos movilizados ante los desafíos que podrían producir sufrimiento patológico o creativo.
- 11 Las contribuciones de otros autores han permitido discutir las posibilidades de establecerse en aquel local relaciones no bancarias / depositarias de conocimiento y prescripciones en el otro (Freire, 1974), a partir de ahí se construir un ambiente de trabajo "facilitador", habilitador de apoyo ("holding") (Winnicott, 1975) y se convertir en espacio "matrístico", matriz de desarrollos (Maturana, 2004).
- 12 También se exploró el debate sobre el modelo de competencia presente en Zarifian (2001).

3. Metodología

- 13 Tomando como el punto de vista de la actividad como operador transversal, la opción metodológica contempló diferentes inspiraciones de métodos y técnicas de las ciencias del trabajo.
- 14 La investigación empírica se ha conducido a través del dispositivo que incluye conversaciones y Encuentros sobre el Trabajo (EST), lo que permitió afrontar algunos puntos de vista, algunas formas de trabajar y de gestionar en busca de la constitución del punto de vista de la actividad (Guérin et al., 2001).

- 15 Además de los encuentros que fueron se constituyendo en el día a día informal de la pesquisa, fueron realizados cinco EST, los cuales participaron profesionales del CMS de diferentes formaciones y niveles de educación y los investigadores profesionales. Entre los investigadores estaba el autor de la tesis, el profesor-investigador líder de la tesis, otro profesor-investigador y un asistente de investigación, graduando en Psicología.
- 16 Los EST fueron realizados en el CMS en las horas de trabajo normales y el criterio de participación fue la adhesión voluntaria a la invitación hecha por carteles o en persona, por los investigadores o por otros trabajadores. El grupo no era fijo y podría recibir nuevos participantes en cada encuentro.

4. Debate sobre las vías para un (ergo) gerenciamiento

- 17 Se destaca el término "llegar junto" (expresión popular en Brasil) como una estrategia adoptada por el jefe-investigador. Esto se refiere al dispositivo dinámico de tres polos - DD3P (Schwartz, 2000; 1996/2004) y sus requisitos para la construcción de un espacio dialógico y de confrontación de saberes. El primer polo se refiere a los conceptos, a los conocimientos sistematizados, organizados, formalizados en las diversas disciplinas. El segundo polo se refiere a la actividad, a los conocimientos únicos generados en las actividades. El tercer polo, de los requisitos éticos y epistémicos, es necesario para que se den el encuentro, el diálogo, el debate, la deliberación, el reconocimiento de las zonas de cultura y falta de cultura recíprocas que relacionan los otros dos polos.
- 18 La dirección del CMS trató de adoptar una postura marcada por su carácter marcado y por una configuración y una confluencia que permiten trabajar junto, vivir junto, "pensar junto", buscando comprender la actividad junto con aquellos (as) con quienes se trabaja.
- 19 Sin embargo, fue necesario un largo tiempo, marcado por las similitudes y diferencias, por delegación y asunción de responsabilidades, establecimiento de condiciones de trabajo razonables, atención a algunas demandas más contundentes (relacionadas con las necesidades más urgentes), para que pudiera ser posible establecer la autoridad, respetabilidad y las condiciones favorables para construir el momento apropiado, las ocasiones en que el encuentro con el colectivo de trabajadores y con usuarios pudiera ser demandado y llegara a suceder.
- 20 Se considera que las preguntas las cuales el director encontró en estos encuentros actuaron como fuerzas poderosas para la llamada de nuevos actores y de nuevas preguntas, permitiendo otras tomas de decisiones más fértiles, ayudando para desarrollar y no para endurecer el movimiento en las rutas de *ergogerenciamiento*.
- 21 La disponibilidad para la confrontación de ideas, para el debate sinérgico, la búsqueda para hacer de aquel sitio un entorno propicio y *matrístico* contribuyó para una expedición más fértil de los recursos de inteligencia de la práctica (Dejours, 1995), para dar visibilidad a ingredientes de la competencia y las reservas de alternativas, a estrategias creativas para hacer frente a las dificultades cotidianas, permitiendo encontrar allí presente la nobleza de la actividad, el actuar en competencia (Schwartz, 1998; 2000; 2010b), el "asumir responsabilidades y tomar iniciativa" en situaciones de trabajo (Zarifian, 2001) en un espacio público de discusión / debate colectivo (Dejours, Abdoucheli & Jayet, 1994).
- 22 Algunos casos citados a continuación muestran ese movimiento.

- 23 Se sugirió a un empleado su transferencia para el sector de almacén, un sector que necesitaba ser reorganizado. Él aceptó de inmediato y comenzó a usar sus ingredientes de la competencia de modo muy competente y eficaz, declarándose muy satisfecho con el cambio.
- 24 Pero, al principio, este cambio ha generado algunas quejas de otros empleados, porque con él comenzó a haber más control sobre la cantidad de materiales liberados. Posteriormente, en los EST se llegó a la conclusión de que un mayor control favorecía a todos, porque pasaron a tener una mayor seguridad de que iban a recibir los materiales que necesitaban, no ocurriendo más la necesidad de hacer pequeños inventarios en cada sector, lo que hacían por el temor de faltar el material esencial para sus actividades.
- 25 Otro empleado que actuaba en la recepción informó que utilizaba una estrategia para tratar con los usuarios más exaltados. En las raras ocasiones en que no lograba éxito en calmar a la persona y llegar a ser oído, utilizaba otra estrategia que buscaba la participación colectiva de los trabajadores del sector: salir de la escena y llamar a otro colega para seguir con el atendimento.
- 26 Estos y otros informes fueron hechos durante los EST, corroborando la hipótesis de que contribuyeron para el intercambio de experiencias, para el diálogo sobre la actividad y para el cambio de punto de vista acerca de aquel sitio de trabajo.
- 27 Si en los primeros EST, el CMS se destacó como sucio, feo, incómodo, *lentificante*, durante los encuentros surgieron otras de sus características, como su importancia histórica en el tratamiento de las cuestiones de salud de la población y los propios trabajadores, la cualificación del equipo, el diálogo y la proximidad a los usuarios. Un espacio una vez visto como inmutable, de enfermedades y que deprecia los profesionales tuvo, a través de los encuentros y conversaciones, su potencialidad destacado por los propios trabajadores y los usuarios, convirtiéndose así en un espacio potencial y analítico.

5. Consideraciones finales

- 28 En las experiencias analizadas se ha verificado la búsqueda de una gestión sensible a las gestiones desarrolladas por los trabajadores en el curso de las acciones situadas y al punto de vista de los usuarios. Algunos procedimientos, que en principio pudieran parecer obvios, revelaban en realidad una apuesta en las posibilidades de una expedición conjunta y eficaz del acto de trabajar y de vivir, se tratando de evitar que estos tomen un camino ineficaz, improductivo, desintegrador, causador de enfermedades.
- 29 Cabe señalar aquí que el debate en torno del *ergogerenciamiento* muestra importantes para el desarrollo del Sistema Único de Salud en Brasil.
- 30 Es necesario tomar los riesgos y desafíos en ese campo, ya que, a pesar de algunos posibles contratiempos, también hay sabores a disfrutar, hay el placer de descubrir en cada situación única una expedición prometedora para un trabajar de otra manera, transformando y afirmando el trabajo en dirección a la salud y a la vitalidad de los seres humanos.

BIBLIOGRAFIA

- Dejours, C. (1992). *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. 5.ª Ed. ampliada. São Paulo: Cortez-Oboré.
- Dejours, C. (1995). Inteligência operária e organização do trabalho. A propósito do modelo japonês de produção. In H. Hirata (Org.). *Sobre o modelo japonês* (pp. 281-309). São Paulo: Edusp.
- Dejours, C., Abdoucheli, E., & Jayet, C. (1994). *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas.
- Durrive, L. (2010). Pistas para o ergoformador animar os encontros sobre o trabalho. In Schwartz, Y. & Durrive, L. (Orgs.). *Trabalho e Ergologia*. 2.ª Ed. (pp. 309-318). (Coord. da trad. e rev. técnica J. Brito & M. Athayde). Niterói: Editora da UFF.
- Freire, P. (1974). *Pedagogia do oprimido*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Guérin F., Laville, A., Daniellou, F., Duraffourg, J., & Kerguelen, A. (2001). *Compreender o trabalho para transformá-lo. A prática da Ergonomia*. São Paulo: Edgard Blücher.
- Maturana, H. R. (2004). *Amar e brincar: fundamentos esquecidos do humano*. São Paulo: Palas Atenas.
- Schwartz, Y (1996/2004). Ergonomia, filosofia e exterritorialidade. In F. Daniellou (Coord.). *A ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos* (pp. 141-180). São Paulo: Edgard Blücher.
- Schwartz, Y. (1998). Os ingredientes da competência: um exercício necessário para uma questão insolúvel. *Educação e Sociedade*, 19, 65. Retirado março, 15, 2007 de www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-73301998000400004&script=sci_arttext.
- Schwartz, Y. (2000). *Le paradigme ergologique ou un métier de Philosophe*. Toulouse: Octarès.
- Schwartz, Y. (2010a). Trabalho e Ergologia. In Y. Schwartz & L. Durrive (Orgs.). *Trabalho e Ergologia: conversas sobre a atividade humana*. 2.ª Ed. rev. e ampliada (pp. 25-46). Niterói/RJ: EdUFF.
- Schwartz, Y. (2010b). Uso de si e competência. In Y. Schwartz, & L. Durrive (Orgs.). *Trabalho e Ergologia: conversas sobre a atividade humana*. 2.ª Ed. rev. e ampliada (pp. 205-221). Niterói/RJ: EdUFF.
- Schwartz, Y., & Prévot-Carpentier, M. (2007). *L'Ergomanagement*. Retirado dezembro, 20, 2007, de www.arianesud.com.
- Souza, W. F. (2009). *Gestão em saúde, uma perspectiva ergológica: com quantos gestos se faz uma gestão*. Tese de Doutorado em Psicologia Social, Instituto de Psicologia, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- Souza, W. F., & Athayde, M. (2011). Com quantos gestos se faz uma gestão em saúde? *Tempus Actas de Saúde Coletiva*, 5, 135-157.
- Winnicott, D. (1975). *O brincar e a realidade*. Rio de Janeiro: Imago.
- Zarifian, P. (2001). *Objetivo Competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.

AUTOR

WLADIMIR FERREIRA DE SOUZA

Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), Instituto de Psicologia, Departamento de Psicologia Social e Institucional, Rua São Francisco Xavier, 524 - 10º andar - Sala 10.006, bloco B, Maracanã - Rio de Janeiro - RJ, Brasil, CEP: 20550-013
souzalandi@uol.com.br