

Rio de Janeiro, 28 de junho de 2003

HOSPITAL – UMA ORGANIZAÇÃO QUE APRENDE

CASO ‘ER’



MBKM RJ 7 – Módulo 4 – Estrutura Organizacional

Sergio Lins

Daniela Rey Silva – Fernanda Pimentel – Marcelo Anderson



Sumário

- 1 Objetivos do Trabalho
- 2 Histórico do ER
- 3 Disciplinas do Aprendizado Organizacional
- 4 “A Dança das Mudanças”
- 5 Considerações finais

1 Objetivos do Trabalho

O quadro presente que observamos no mundo, onde as barreiras globais deixaram de existir e as empresas vêm enfrentando desafios diários para se manterem competitivas, tem exigido que as organizações, de um modo geral, se adaptem às mudanças constantes em suas estruturas, em seus processos e em seu modo de fazer negócios.

Uma vez que essas mudanças são constantes, é preciso que as organizações sejam planejadas de modo a sofrerem menos traumas. Desse contexto decorre a necessidade do desenvolvimento de estratégias voltadas para a aprendizagem, constituindo o que Peter Senge identifica como “learning organizations”, ou *organizações que aprendem*, na sua obra “A quinta disciplina” (1999). Mais tarde, no seu livro “A dança das mudanças” (2000), Senge qualifica essas *organizações que aprendem* como sendo mais flexíveis, adaptáveis e mais competitivas, na medida que aprendem mais rápido que seus concorrentes.

Neste trabalho temos como objetivo exemplificar o funcionamento de uma *organização que aprende* utilizando como base o pronto socorro de um hospital. Pretendemos identificar as disciplinas do aprendizado organizacional, propostas por Peter Senge (“A quinta disciplina”, 1999) e apresentar um esboço do fluxo dinâmico que representa o impacto das mudanças (“A dança das mudanças”, 2000) que ocorrem em diversos momentos da vida hospitalar.

Visto que acompanhar exemplos reais em um hospital seria uma tarefa muito complexa, utilizaremos a série “ER” (Plantão Médico)¹, exibida pelo canal Warner. Esta série retrata o cotidiano do pronto socorro de um hospital dos Estados Unidos e, segundo críticos, está muito próxima da realidade.

No item 2 deste trabalho faremos um pequeno resumo da série, mostrando seu enredo e seus principais personagens, de forma que o leitor possa acompanhar os exemplos que serão utilizados. Nos itens 3 e 4 faremos uma analogia entre as disciplinas do aprendizado organizacional e a “dança das mudanças” de Senge, com situações apresentadas nos episódios da série, identificando os aspectos de uma *organização que aprende*. Finalmente, no item 5, faremos um fechamento do trabalho, apresentado as conclusões.

2 Histórico do ER

Para a análise proposta neste trabalho, foi escolhido o hospital da série ER ou Plantão Médico. A série foi criada por Michael Crichton e está centralizada em jovens médicos do setor de emergência do County General Hospital, de Chicago, retratando as atividades diárias de um pronto socorro, assim como as habilidades e tarefas dos profissionais envolvidos, desde o momento da entrada do paciente até a definição do quadro de estabilidade e do tratamento. Na série, os residentes – geralmente com jornadas de trabalho excessivas e baixa remuneração – precisam tomar decisões diárias que podem significar a vida ou a morte de seus pacientes.

Neste trabalho, utilizaremos como exemplos, principalmente, os episódios entre a primeira e a quarta temporadas da série. Os principais personagens que participam destes primeiros quatro anos estão descritos abaixo. Apresentaremos, também, um sumário dos episódios que forem citados em quadros inseridos no texto.



Dr. John Carter

Estudante de Medicina, começa a atuar na série logo na primeira temporada. Carter é pupilo do Dr. Benton e tem dificuldades para se acostumar com o jeito do médico e orientador. Porém, com o tempo, aprende a gostar dele. Tem um coração de ouro e se esforça muito para aprender e ser um bom médico. Se forma no último episódio da primeira temporada.

¹ Maiores informações sobre a série podem ser obtidas no site oficial <http://www.ertv.com>.

Na sexta temporada, já como residente-chefe, passa por maus momentos ao ser esfaqueado por um paciente psiquiátrico. Ele consegue sobreviver, mas Lucy, colega de trabalho, não tem a mesma sorte e morre. Carter torna-se um viciado em remédios para dor, mas recebe toda a ajuda do Dr. Benton, que o leva para um clínica especializada em desintoxicação. Volta a trabalhar na sétima temporada sob a supervisão dos amigos.



Dr. Mark Greene

Residente-chefe do pronto-socorro, começa a série casado com Jen e tem uma filha chamada Rachel. Porém, no segundo ano da série, separa-se da esposa e o divórcio o faz sofrer muito. É um bom médico, simpático, atencioso e tímido. Apaixonou-se por Susan Lewis, mas não teve nada com ela. Iniciou um relacionamento com a Dra. Elizabeth Corday, com quem se casou na sétima temporada e teve mais uma filha. Na mesma temporada, descobre um tumor no cérebro.



Dra. Kerry Weaver

Uma das residentes-chefes do hospital, portadora de deficiência física, tem um temperamento muito forte e sempre procura ser a melhor em tudo o que faz. No início, todos a temem, quando ela chega tentando colocar ordem no do setor de emergência. É uma das primeiras pessoas a saber da doença de Jeanie, apoiando e defendendo seus direitos. Na sétima temporada, envolve-se emocionalmente com uma médica psiquiatra e sua sexualidade causa polêmica.



Dra. Susan Lewis

Médica dedicada, tem uma irmã viciada chamada Chloe, com quem não consegue deixar de se preocupar. No final do primeiro ano da série, Chloe dá à luz uma menina chamada Susie. Mas quem acaba cuidando da criança é Susan, pois sua irmã resolve ir embora. Como não poderia deixar de ser, a médica se apega demais à criança, fato que a leva a brigar pela guarda da menina quando sua irmã volta disposta a retomar o papel de mãe. Depois de vencer na justiça, Chloe vai embora com a menina e deixa Susan arrasada. Com saudades de sua sobrinha, Susan muda de cidade para ficar mais perto de Susie, deixando o Dr. Mark Greene arrasado. Retorna à série na oitava temporada.



Dr. Peter Benton

Dr. Peter Benton é um grande cirurgião e nada lhe dá mais prazer do que realizar seu trabalho bem feito. É um médico durão e seco, que não consegue demonstrar seus sentimentos, o que leva muitas pessoas a pensarem que ele tem um coração de pedra e é insensível, o que não condiz com a verdade. Teve um caso com Jeanie Boulet enquanto ela ainda era casada. Na quarta temporada, teve um filho, que é deficiente auditivo. Também teve um rápido *affair* com a Dra. Elizabeth Corday, mas é com a Dra. Cléo que seu personagem termina a sétima temporada.



Dr. Doug Ross

Pediatra do hospital, mulherengo e irresponsável, esse é o perfil do Dr. Doug Ross. Emocionalmente confuso, teve um caso com a bela enfermeira Carol Hathaway. Apesar de não ser muito fiel, Doug tem um coração de ouro. É o melhor amigo do Dr. Mark Greene. No último episódio da terceira temporada, retoma seu relacionamento com Carol. Porém, na quinta temporada vai embora e a deixa grávida de gêmeas. Retorna no final da sexta temporada, em uma participação especial, a fim de ficar com seu grande amor e suas filhas



Carol Hathaway

Chefe das enfermeiras do setor de emergências, ela tenta o suicídio por meio de comprimidos anti-depressivos no início da primeira temporada. Tudo isso devido ao relacionamento conturbado que mantém com Doug Ross. Carol gosta muito de seu trabalho e é muito correta. Às vezes, entra em conflito com a diretoria do hospital quando acha que algo não está certo, ou mesmo para defender os interesses de suas colegas de trabalho e de seus paciente. Ao longo da série e depois de vários relacionamentos com outros homens, retoma o seu romance com Doug e descobre estar grávida. Depois do nascimento de suas filhas gêmeas, vai ao encontro do amado em outra cidade e marca o final de sua participação na série

**Dra. Jeanie Boulet**

Médica assistente, teve um caso rápido com Dr. Peter Benton enquanto ainda era casada. Depois do divórcio, descobre que seu marido, que a traía constantemente, infectou-a com o vírus HIV. Desesperada, não conta aos colegas a descoberta, pois tem medo de perder o emprego e ser discriminada. Logo em seguida, assume o fato de ser HIV positiva e enfrenta com coragem todos os tipos de preconceitos. Continua trabalhando e volta a viver com seu ex-marido, que se mostra arrependido pelo passado que condenou ambos a carregar a doença.

**Dra. Elizabeth Corday**

Chefe da cirurgia, a Dra. Elizabeth Corday é uma cirurgiã britânica, que veio para os Estados Unidos para ganhar a experiência em traumas violentos, comuns nas salas de emergência dos centros urbanos americanos. Corday deu “um passo atrás” em sua carreira, assumido a situação de residente, a fim de permanecer no County General quando seu intercâmbio cirúrgico terminou.

3 Disciplinas do Aprendizado Organizacional

A primeira análise a ser feita, tem como base as disciplinas do aprendizado organizacional. Estas disciplinas são propostas por Peter Senge (“A quinta disciplina”, 1999) como sendo visão compartilhada, modelos mentais, maestria pessoal, aprendizado em equipe e abordagem sistêmica. Para cada uma destas disciplinas, podemos utilizar exemplos e casos específicos mostrados nos episódios da série ER, que ilustrem o aprendizado organizacional dentro de um hospital.

Visão Compartilhada

Disciplina que prega a disseminação da visão da empresa por todos os seus níveis, de forma que todos os seus colaboradores compartilhem as mesmas expectativas e tenham o foco no mesmo destino que se pretende transformar em realidade. No hospital da série ER, esta disciplina pode ser observada claramente, pois o objetivo comum à todos que trabalham no atendimento, e, portanto, a visão daquele pronto socorro, é oferecer o melhor atendimento possível às pessoas que chegam em busca de ajuda.

Modelos Mentais

O trabalho com modelos mentais reconhece que nossos conhecimentos, hábitos e crenças determinam nossa percepção e interpretação de tudo que acontece no mundo, nos negócios, na família, etc. Portanto, a implementação de inovações institucionais que permitam a reavaliação dos modelos mentais por parte de seus colaboradores, tende a facilitar o aprendizado organizacional. Abaixo, tentamos ilustrar alguns modelos mentais que interferem na percepção da realidade e que podem ser desenvolvidos.

Preconceitos: são idéias pré-concebidas sem ponderação ou sem conhecimento dos fatos. Para exemplificar este tipo de modelo mental, dentro de um hospital, podemos utilizar os episódios da série ER, onde a assistente médica Jeanie Boulet descobriu ser HIV positiva. O primeiro a saber deste fato foi o Dr. Peter Benton, ex-namorado de Jeanie, que se mostrou preconceituoso ao não aceitar que Jeanie cuidasse de seus pacientes no episódio “Deixe os jogos começarem” (ver quadro abaixo), chegando a sugerir que, se estivesse no lugar dela, pediria demissão. Benton mostrou possuir uma idéia pré-concebida de que uma pessoa HIV positiva não poderia exercer qualquer tipo de profissão ligada ao atendimento de um pronto socorro.

Deixe os jogos começarem

Jeanie começa um forte tratamento contra o HIV, o que exige que ela tome 14 pílulas por dia. Ela não paga as contas pelo seu plano de saúde para não revelar sua doença ao County General Hospital. Jeanie ainda paga as contas do seu ex-marido, também doente, e que não possui seguro saúde. Quando Jeanie ajuda em uma operação de trauma, Benton abruptamente a substitui. Depois, ele fala para ela que deixaria o trabalho no hospital se fosse HIV positivo. Todos ficam aliviados ao saber que o outro hospital, Southside, será fechando em vez do County. Infelizmente, o pessoal do Southside será incorporado ao do County, sendo dirigido agora por Donald Anspaugh. Quase todos odeiam o ex-chefe do Southside. Mas Weaver gosta dele. Enquanto discutia as recentes mudanças com Weaver, o Chefe de Cirurgia, Dr. David Morgenstern, acaba convidando-a para jantar. Enquanto isso, Mark e Susan ignoram a atração que nutrem um pelo outro. Quando o carro de Carol é tomado, ela percebe que tem que vender sua casa. Infelizmente, a sua mãe, Halyna, interfere com a corretora imobiliária de Carol. A vizinha de Carter, Betty, que fuma compulsivamente, vem para o ER com problemas respiratórios. Carter a coloca em um tanque de oxigênio e a adverte para que nunca fume perto do tanque ou este explodirá. Ela parece entender. Depois que Benton castigou Carter por chegar atrasado, este se vinga, dando anestesia local a um paciente de Benton, que sofre de hérnia e que fala demais. Ainda acordado, o paciente tagarela incessantemente enquanto Benton tenta operá-lo. Outros pacientes aparecem no ER, incluindo uma mulher obesa bastante drogada que acaba tornando-se violenta, e uma adolescente de 15 anos que ficou com um preservativo perdido enquanto fazia sexo.

Valores: são normas ou mapas dos princípios sócio-culturais. Em um pronto socorro, a existência de normas e princípios deve ser seguida com o rigor que a medicina obriga. Os médicos devem demonstrar respeito por seus pacientes e por seus colegas, obedecendo as regras de sigilo e discrição. No mesmo caso explorado acima, vemos que o médico

que identificou a doença de Jeanie, alguns episódios antes, manteve sigilo sobre isso, apesar do fato de trabalhar no mesmo hospital.

Crenças: são convicções íntimas de aceitação dogmática. Dentro de um hospital,

Medo de Voar

Sob a supervisão da Dra. Keaton, chefe da cirurgia infantil, Benton executa uma cirurgia exploratória em um bebê chamado Megan. Assegurada da competência de Benton, Keaton sai para uma outra emergência, permitindo que o médico termine de operar Megan sem ela. Entretanto, ele torna-se muito confiante e estraga a cirurgia, deixando o bebê em condições extremamente críticas. Keaton castiga Benton, dizendo que será dela a responsabilidade caso o bebê morra, mas falha de Benton. Embora Benton insista, erroneamente, que seguiu o procedimento correto, fica extremamente desestabilizado.

Sem cérebro, sem ganho

Benton está obcecado com Megan, o bebê cuja situação é crítica devido a um erro seu durante uma cirurgia. A Dra. Keaton requisita Benton para observar o bebê, que está à beira da morte, para aprender a ter paciência. Miraculosamente, a condição de Megan melhora. Benton tenta ganhar novamente sua dignidade tentando reviver uma vítima baleada. Keaton deixa-o continuar, de modo que aprenda uma outra lição.

podemos encontrar médicos que buscam, incessantemente, a cura de seus pacientes, não aceitando que, em alguns momentos, salvar a vida desta pessoa não será possível. As convicções (certezas) de que são sempre capazes de salvar a vida das pessoas sob seus cuidados, que não podem e não cometem erros pode ser caracterizada como um crença. Um exemplo da série ER para ilustrar esta situação é o comportamento adotado pelo Dr. Peter Benton quando um bebê que estava

operando fica entre a vida e a morte por causa de um erro cometido por ele durante a cirurgia (ver quadro ao lado).

Paradigmas: são esquemas para compreensão da realidade. Em hospitais particulares, o aumento dos lucros é uma obsessão das administrações e os responsáveis buscam atingir esse objetivo, quase sempre, realizando cortes nos custos. Esses cortes caracterizam-se como paradigmas e costumam atingir o quadro de pessoal, com demissões de enfermeiros, auxiliares e médicos.

Maestria Pessoal

Para Peter Senge, maestria pessoal “significa encarar a vida como um trabalho criativo, vivê-la da perspectiva criativa e não reativa”. Num hospital, cada colaborador possui suas habilidades e competências individuais e está sempre buscando o aperfeiçoamento. Juntos, os médicos, enfermeiros e atendentes se desenvolvem para atingir os objetivos desejados por eles e pela organização, que deve estimulá-los através de ambientes favoráveis. O desenvolvimento da maestria pessoal implica em trabalhar algumas características muito importantes, inerentes aos seres humanos, como resiliência,

proatividade, objetividade, flexibilidade, negociação, comunicação, senso de prioridade e sinergia.

Um caso de desenvolvimento de maestria pessoal muito evidente entre os personagens do ER é o do Dr John Carter. A trajetória de Carter, desde a primeira temporada da série (onde ele aparece como estudante de medicina, inexperiente e inseguro) até a temporada atual (onde ele ocupa a posição de residente principal da emergência), mostra o desenvolvimento de algumas das características identificadas acima. Para que ele exerça a sua função atual, é preciso que seja bastante resiliente, objetivo e comunicativo e, acima de tudo, que tenha um alto senso de prioridade. Já suas capacidades de flexibilidade e negociação, são testadas em suas interações com a administração do hospital.

No episódio “Revolta” (ver quadro ao lado), da nona temporada, podemos ver algumas das características desenvolvidas por Carter sendo demonstradas. No momento em que ele lidera a equipe em uma greve, onde está sendo negociada uma melhoria na segurança da emergência, ele está mostrando sua habilidade de negociação e sua facilidade para comunicação, além de uma forte capacidade de liderança.

Revolta

Após viciado em drogas, fora de controle, apontar uma arma para a Dra. Chen e para os outros membros da equipe, o Dr. Carter, que está estressado, inicia uma greve quando o seu pedido para a instalação de um detector de metais é negado. Enquanto isso, a Dra. Lewis aconselha uma cansada idosa cujo filho adulto está morrendo da doença de Huntington — a mesma que matou o seu marido. Além disso, o Dr. Pratt tenta proteger seu irmão deficiente e consola Chen após sua quase morte. O Dr. Kovac trata um garoto infectado com o vírus HIV. E Abby recebe a visita de seu irmão Eric, que é um controlador de vôos da Força Aérea.

Aprendizado em equipe

O aprendizado em equipe está em transformar as aptidões coletivas, ligadas ao pensamento e à comunicação, de maneira que grupos de pessoas possam desenvolver inteligência e capacidades maiores do que a soma dos talentos individuais. Como resultado disso, os objetivos do grupo são mais facilmente atingidos. Na figura abaixo, podemos observar algumas características do trabalho em equipe.

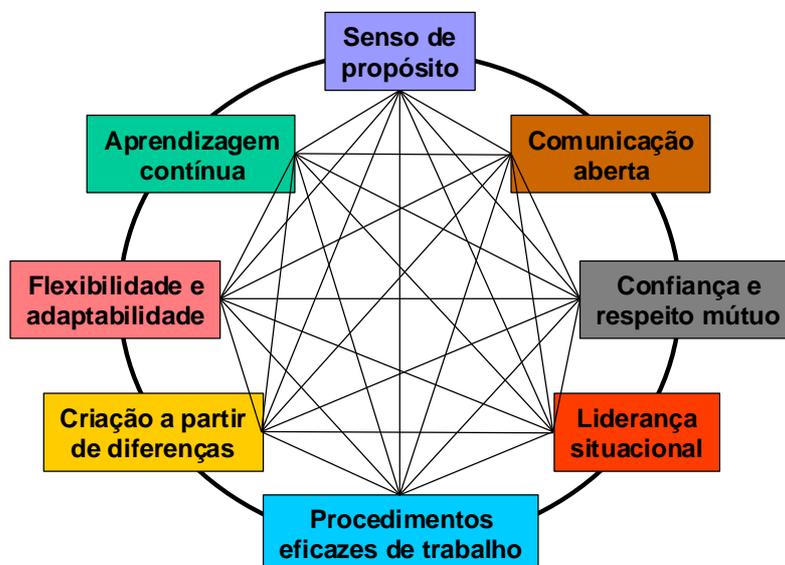


Figura – Aprendizado em equipe (Fonte: Apresentação do Prof. Sergio Lins)

Para ilustrarmos o funcionamento do aprendizado em equipe dentro de um hospital, podemos acompanhar o atendimento de um paciente, desde sua entrada na emergência até sua estabilização. Para isso, de uma forma genérica, podemos descrever uma seqüência possível de ações de uma equipe durante o atendimento de uma emergência, como mostrado no quadro abaixo.

- 1 – recebimento da comunicação por rádio com primeiras informações sobre o paciente e sua situação;
- 2 – espera pela chegada da ambulância na entrada da emergência e preparo da sala;
- 3 – recebimento do paciente, junto com as informações sobre os procedimentos já executados;
- 4 – caracterização provisória do quadro com dados fornecidos pelos paramédicos e exames;
- 5 – pedido de exames laboratoriais necessários para confirmação do quadro;
- 6 – execução de procedimentos para estabilização do paciente;
- 8 – recebimento dos resultados dos exames laboratoriais pedidos;
- 9 – execução de procedimentos baseados nos resultados dos exames;
- 10 – constatação da estabilidade do paciente;
- 11 – encaminhamento para tratamento.

Durante todo o processo descrito acima, identificamos elementos do aprendizado em equipe. Para que todos busquem a mesma meta – a estabilização do paciente – é preciso que exista um *forte senso de propósito*. Nos momentos onde o médico responsável pelo atendimento passa as instruções sobre o que deve ser feito para outros médicos ou enfermeiros, é preciso que exista uma *comunicação aberta* entre eles. Para que tudo corra da forma esperada, todos devem ter confiança no que os demais são capazes de fazer, logo deve existir *confiança e respeito mútuo*. O médico que assume a liderança do

atendimento deve estar sempre alerta, demonstrando sua *liderança situacional*, e passando as instruções para o restante da equipe. Todos devem estar acostumados com os *procedimentos* e esses devem ser *eficazes*, para que não existam dúvidas durante o atendimento. Em momentos onde os médicos enfrentam uma situação nova para eles, a equipe deve ser capaz de encontrar uma solução, *criando a partir de diferenças*. A equipe deve estar atenta durante todo o tempo, sendo *flexível* e sempre capaz de *adaptar* os procedimentos quando o quadro do paciente se modifica repentinamente. E, como resultado da prática diária com casos sempre únicos, a equipe deve estar *aprendendo continuamente*.

Abordagem sistêmica

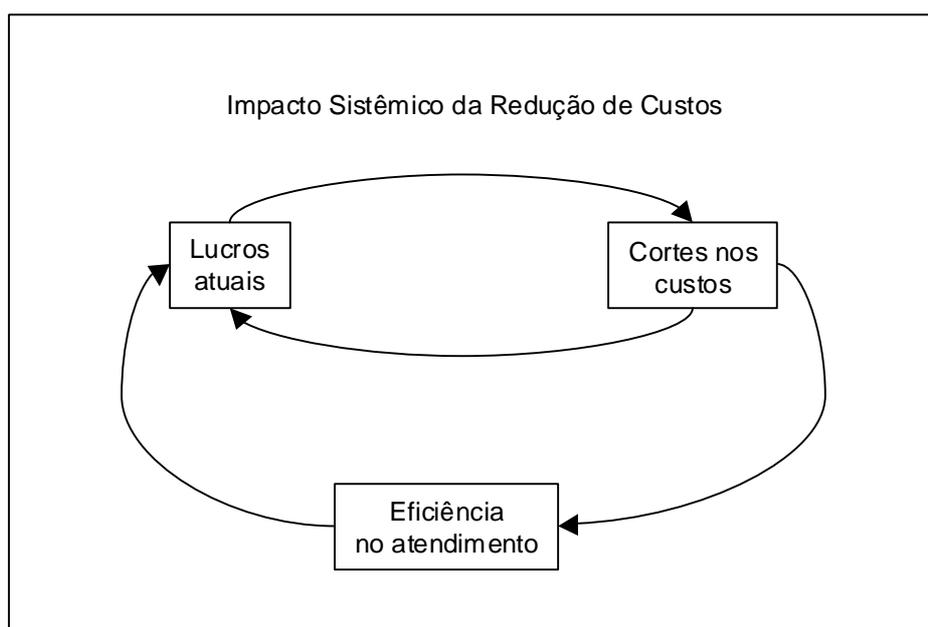
A abordagem sistêmica adotada por Peter Senge, para a percepção do mundo, utiliza como instrumento a dinâmica de sistemas, desenvolvendo o conceito de arquétipos (padrões básicos de comportamento). Senge enfatizou os aspectos práticos do pensamento sistêmico, mostrando suas implicações para as atividades gerenciais e utilizando simulações para apoiar o planejamento e o treinamento.

Como exemplo deste tipo de abordagem, podemos discutir uma situação que ocorreu durante a terceira temporada da série ER, quando a diretoria do County General Hospital decidiu reduzir seus custos com um corte nos pagamentos das horas extras dos enfermeiros (ver quadro abaixo). Para esta situação podemos criar uma modelagem para impacto sistêmico dos cortes de custos, que está representada no diagrama a seguir. Neste diagrama, podemos observar que cortes nos custos com o pagamento de pessoal tendem a gerar uma diminuição na qualidade dos atendimentos e uma conseqüente diminuição dos lucros da organização, o que no hospital caracteriza-se como uma queda nas estatísticas de casos bem sucedidos e até mesmo uma diminuição nos lucros monetários.

Post-mortem

Desapontados com os procedimentos da administração com a renovação de seus contratos de trabalho, os enfermeiros decidem fazer um dia de "falta por doença" para darem uma lição no pessoal da Direção. Não seria uma greve oficial, mas um dia em que eles poderiam ligar para o hospital, dizendo estarem doentes, sem poderem ir trabalhar. Carol faz pedidos pessoais a vários deles para ficarem, mas quando a tarde chega, ela é a única a permanecer no ER. Mary Cain e Roger Dummond, os representantes de relações trabalhistas, chegam para resolver a situação. Eles designam algumas enfermeiras temporárias em serviço e gerentes de outros departamentos para cobrir a brecha deixada pelos ausentes, mas como nenhuma delas está preparada para cuidar de casos de emergência, Carol (com a ajuda de Mark e Kerry) insistem para que o setor de trauma do ER seja fechado. Os paramédicos são, então, avisados para dirigirem-se para outros hospitais, mas isso não consegue impedir o County de receber um caso de trauma. Um homem sem teto, que teve partes de seu corpo esmagadas por um *container*, chega da rua sendo conduzido por seu amigo. Carol administra da melhor maneira possível, executando a maioria das obrigações das enfermeiras e dirigindo as temporárias, mas o homem acaba falecendo. Um pouco mais tarde, ela e Kerry descobrem como isso aconteceu. Ela, acidentalmente, prendeu a bouça com o tipo sanguíneo errado. Kerry e Mark dizem que eles irão ignorar o acidente em vista das circunstâncias em que o fato ocorreu, mas Carol insiste em notificar a administração o que aconteceu. Drummond fica aliviado quando descobre que o homem que faleceu é um indigente, e Mary repete o que Mark desejava, dizendo que não existe a necessidade de uma investigação formal, mas Carol diz que ela não quer nenhum tratamento especial só por causa da falta das outras enfermeiras, pois ela ficou e o erro foi dela.

Esta ação da administração ocasionou uma greve de enfermeiros, fazendo com que a chefe da equipe, Carol Hathaway, ficasse sozinha, como responsável pelos atendimentos, o que culminou em um desastre, quando ela administrou o tipo de sangue errado para um paciente, matando-o. Essa situação representa uma distorção sistêmica, ou seja, uma decisão tomada "aqui e agora" provocando um efeito desastroso deslocado no tempo.



4 A Dança das Mudanças

O livro a “Dança da Mudanças” (Senge, 2000) descreve como as empresas podem trabalhar para antecipar os desafios e mudanças profundas que as organizações enfrentam, e, ainda, como dar continuidade aos processos de mudança organizacional iniciados com as disciplinas do aprendizado organizacional. Senge associa a aprendizagem à mudança constante, não existindo um momento para aprender e outra para aplicar o que se aprendeu. Isso implica dizer que as empresas dependem de seus colaboradores.

De acordo com as idéias apresentadas por Senge, o processo de mudança depende das habilidades de reflexão e indagação, que permitem às pessoas falarem sobre questões complexas e conflitantes, sem assumirem atitudes defensivas. Essas habilidades podem ser desenvolvidas através da prática do pensamento sistêmico.

Analisando o Pronto Socorro da série ER, podemos perceber que o mesmo é uma organização que aprende, pois está sempre em crescimento, envolvendo processos que potencializam e limitam o comprometimento com a mudança.

Além disso, para que as mudanças ocorram, é fundamental a existência da figura do líder, para sustentar esse processo. No ER, a Dra. Kerry Weaver representa a figura do líder, tendo que administrar conflitos, como o do episódio “Obstrução da Justiça” (ver quadro abaixo) em que a Dra. Jeanie Boulet é demitida sob a justificativa de corte de verbas. Porém, a Dra. Jeanie descobre que Dra. Kerry aumentou o seu próprio salário, o que não justifica a necessidade de qualquer “corte de verbas” e, então, alega estar sendo discriminada por ser portadora do vírus HIV.

Obstrução da Justiça

Jeanie reúne-se com as ativistas do grupo de defesa de gays e lésbicas no seu suposto primeiro dia de desemprego. Devido ao conselho dado por este grupo, ela retorna ao trabalho. A tática do grupo é bem sucedida e Jeanie é readmitida por Anspaugh, após um encontro com os representantes do grupo. Al consegue um trabalho em Atlanta, mas Jeanie escolhe permacer em Chicago. O Dr. Ellis West, do Synergix Physician's Group troca de lugar caixas e computadores no E.R.. Dr. Greene, ocupado, pede que Cynthia leve Rachel ao dentista. Quando retornam, Greene e sua ex-esposa vêem que Cynthia permitiu que Rachel fizesse um novo e radical corte de cabelo. Um paciente, Dwayne Jackson, insiste que está tendo uma crise da sickle-pilha, mas Weaver acredita que ele está fingindo para conseguir drogas. Ela recusa-se a dar-lhe o Demerol que ele pede e libera-o. Entretanto, quando ele retorna, Ross trata-o com os analgésicos necessários para encerrar sua aflição. Corday questiona seus próprios motivos quando uma vítima de acidente com 21 anos, Allison Beaumont, entra em um coma depois que Corday decide por uma operação. A cirurgia de quatro horas foi feita para reparar o pé da vítima, que poderia ter sido amputado. O Herb Spivak, advogado de direito civil de Greene, chega ao E.R. pronto para seu dia de experimentar a vida como um médico. Durante seu deslocamento com Greene, Herb realmente salva uma vida. O primo rico de Carter aparece para uma visita rápida. Logo mais, uma mulher bêbeda, é trazida ao E.R. por um policial. Carter acredita que a mulher é uma vítima de abusos do marido e recusa-se a cooperar com o oficial. Docherty prende Carter.

Peter Senge afirma que existem desafios suficientemente fortes para impedir que o crescimento aconteça, antes mesmo de ser iniciado. Senge os denomina como “desafios de dar a partida”, visto que eles têm sido constantemente encontrados nos estágios iniciais de mudanças organizacionais significativas. Esses desafios são: falta de tempo, falta de ajuda, falta de relevância e falta de coerência.

Falta de Tempo

Todas as iniciativas bem sucedidas de aprendizagem exigem que pessoas-chave aloquem horas para novos tipos de atividades: reflexão, planejamento, trabalho colaborativo e treinamento. A mudança profunda não pode acontecer sem a dedicação de tempo suficiente para a prática das habilidades de diálogo ou pensamento sistêmico. O problema fundamental, na realidade, não é falta de tempo em si, mas a falta de flexibilidade de tempo. Na série ER, fica claro que falta de tempo é um fator crítico, pois como em qualquer pronto socorro, em muitos momentos várias emergências aparecem simultaneamente. No episódio “Um plantão noturno” (ver quadro abaixo) podemos ver uma noite extremamente tumultuada na sala de emergência do ER, chegando ao ponto em que o Dr. Greene precisou cuidar de pacientes na recepção da emergência. Nesse exemplo, podemos ver um hiato de tempo causando uma frustração e uma possível diminuição nos resultados esperados.

Um plantão noturno

Essa é a noite mais atarefada da sala de emergência. Ross está doente e Greene precisa trabalhar durante o plantão da noite. Com um monte de pacientes e apenas poucos médicos, Morgenstern não permite que Greene, mesmo exausto, pare de trabalhar. Lewis não pode ajudar porque ela precisa encontrar com seu advogado para planejar sua ação contra Chloe pela custódia de Susie. Chloe tenta visitar Susie, mas encontra apenas Carter e Greene, que dizem para ela que o bebê está bem. Greene fica aborrecido quando um hospital oficial dispensa uma mulher com sintomas de enfarto porque seu seguro social não cobre este tipo de atendimento. Depois ele testemunha um terrível acidente e inicia o socorro. Quando Greene não consegue abrir a porta do carro para retirar uma menina, Shep usa uma ferramenta para fazê-lo. Um paciente, Louis Etheridge, está desorientado e com dores no peito. Mais tarde, é revelado que a mulher de Louis está colocando secretamente uma droga em seu café, que pode causar uma reação fatal quando misturado à álcool. Greene acredita, erroneamente, que a mulher de Louis está tentando colocar a vida do marido em risco até que descobre que Louis é um alcoólatra que se torna extremamente violento quando bêbado. A punição de Carter por beber álcool durante o expediente é ser excluído das cirurgias e trabalhar nos plantões noturnos. Ele está satisfeito por não ter sido suspenso do programa de residência. Finalmente, Greene consegue organizar a emergência lotada pegando subornos médicos e começando a tratar os pacientes na sala de espera.

Faça um, ensine um, mate um

Ross confronta-se com a mãe, Mei-Sun, de um paciente de quatro anos de idade com AIDS, Chia-Chia, depois que a criança sofre uma overdose de medicamentos. Depois ele descobre que um pediatra residente é o responsável e termina discutindo com o supervisor, chefe dos pediatras, Dr. Neal Bernstein. Benton permite que Carter faça sua primeira cirurgia, sem supervisão, em Ed, um alcoólatra. Tentando impressionar Harper, Carter perfura acidentalmente o fígado de Ed, necessitando uma cirurgia de emergência com a Dra. Angela Hicks. O paciente morre de falha no coração, sendo a primeira perda de Carter. Na sua última noite com os paramédicos, Hathaway ajuda Shep no atendimento de um homem obeso e doente mental, que morre de um ataque do coração. Lewis e Weaver continuam discutindo, e chamam Greene para mediar um desentendimento em um procedimento médico. Greene apóia Weaver. Benton ainda quer que Jeanie diga ao marido sobre seu envolvimento, mas Jeanie evita Benton. No lugar de contar ao marido, ela sente que deve terminar o envolvimento. A enfermeira Goldman, entrevista Greene e outros médicos para o jornal das enfermeiras. Greene diz para sua mulher, Jennifer, que ele quer passar algumas noites da semana na casa de Ross, porque o trajeto entre Chicago e Milwaukee é muito longo.

Falta de Ajuda

Os processos de mudança envolvem treinamento, orientação e apoio, sendo muitas vezes necessário investimento em ajuda externa (consultorias), treinamento de líderes e atitude aberta para pedir ajuda. Num hospital, os médicos devem estar disponíveis para auxiliar os estagiários e os novos residentes esclarecendo

dúvidas. Porém, por excesso de tarefas do médico responsável, em alguns momentos essa ajuda não acontece, o que pode ocasionar situações de risco para os pacientes. Isso pode ser visto no episódio “Faça um, ensine um, mate um” (ver quadro acima), onde Carter realiza uma cirurgia sem supervisão e acaba matando um paciente pela falta de ajuda.

Falta de relevância

Lidar com esse desafio não significa focalizar exclusivamente em resultados empresariais, e sim estabelecer uma visão clara, autêntica e convincente sobre a relevância da iniciativa

de mudança. Quando a relevância de uma mudança não fica clara para todos os elementos da equipe envolvida, pode ser que aconteça um hiato de comprometimento, atrapalhando os resultados esperados. No ER, um exemplo do não esclarecimento da relevância de uma mudança apareceu nos episódios onde a Dra. Kerry foi admitida no County General Hospital para chefiar a emergência. Ela não foi bem recebida e, em alguns momentos, a equipe deixou de se envolver nas situações por existir um hiato de comprometimento causado pela falta de clareza no motivo empresarial.

Falta de Coerência

Os líderes são facilitadores das condições para que as transformações ocorram. Portanto, eles devem ser honestos em suas convicções e sinceros em seu comportamento. Caso contrário, irão inspirar pouca confiança e, conseqüentemente, pouca segurança na reflexão que conduz à autêntica mudança. No episódio utilizado anteriormente, “Post Mortem”, o corte feito nos pagamentos das horas extras dos enfermeiros pode ser caracterizado como uma falta de clareza e credibilidade nos valores gerenciais. O corte foi comunicado à equipe sem nenhum tipo de esclarecimento dos motivos, e com mais nenhuma outra ação visível para a equipe de enfermeiros que estivesse ligada ao programa de corte de custos.

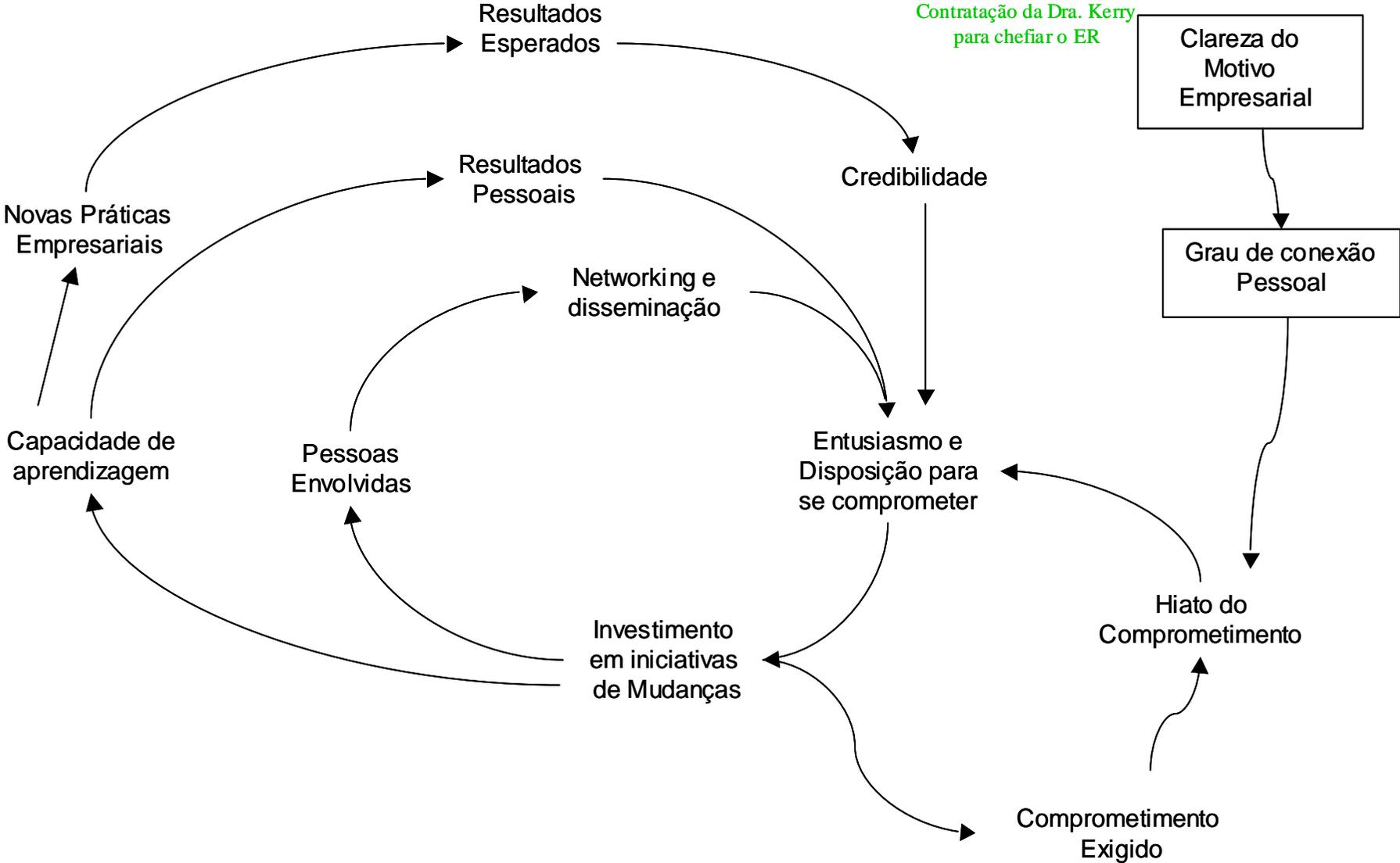
5 Considerações finais

Neste trabalho, tivemos a oportunidade de observar a aplicação do aprendizado organizacional. Para isso, foi utilizado como exemplo, a série ER (Plantão Médico), que tenta retratar o cotidiano de um pronto socorro hospitalar.

No item 3, discutimos as disciplinas do aprendizado organizacional, propostas por Peter Senge e estudamos alguns episódios do ER que permitiram uma melhor visualização da aplicabilidade de cada uma das disciplinas descritas. Já no item 4, exemplificamos os impactos causados pelas mudanças nas organizações, utilizando a metodologia também proposta por Peter Senge, aplicando-a em ambiente hospitalar.

Através dos exemplos utilizados, foi possível compreender mais claramente como uma *organização que aprende* deve funcionar.

Falta de Relevância



Falta de Coerência

