

Estrutura de Governança e Incentivos: Um Estudo de Caso como os Hospitais Gerenciam Equipes no Processo de Adesão do Protocolo de Higienização das Mãos

Governance Structure and Incentives: A Case Study on how Hospitals Manage Teams in the Hand Hygiene Protocol Compliance Process

Bresser M.¹, Januário E. C.²

Palavras-chave: Estruturas de Governança; Incentivos; Protocolos.

¹ Acadêmico de medicina; estagiário do Gabinete da Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais (SES-MG); aluno em gestão em saúde na Escola de Governo Prof. Paulo Neves de Carvalho; diplomado em Política e Estratégia pela Associação dos Diplomados da Escola Superior de Guerra.

² Doutor e Mestre em Ciências, na área de Economia das Organizações pela Universidade de São Paulo (PPGA/FEA-USP). Tem formação em Administração de Empresas com ênfase em Administração Pública.

INTRODUÇÃO

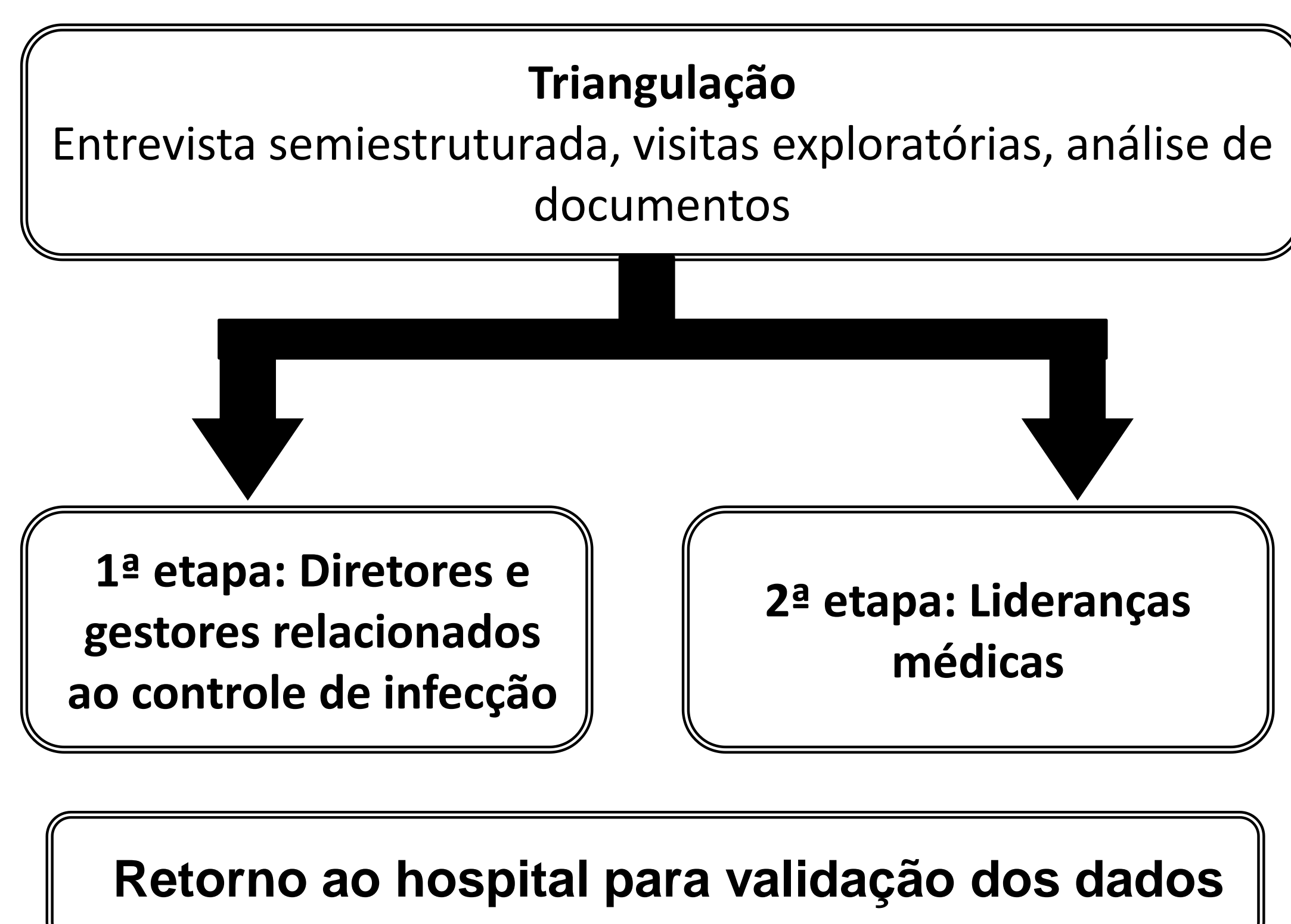
No processo de mudança organizacional, gerentes e líderes procuram novos arranjos e soluções para coordenar e manter suas organizações lucrativas, em mercados cada vez mais competitivos e mutáveis. Para isso, é preciso que algumas variáveis sejam levadas em consideração, como adaptação, flexibilidade e agilidade organizacional (Crick & Chew, 2020). Desse modo, a gestão das práticas de incentivos é um meio de influenciar, continuamente, as vantagens, sucessos e fracassos de uma organização, associando-se aos propósitos e valores da cultura organizacional (Akkaya & Tabak, 2020).

OBJETIVO

Este trabalho teve como objetivo compreender como a estrutura de governança e incentivos afeta a adesão às práticas desejadas pela gestão, especificamente quanto ao protocolo de higienização das mãos, determinado pela RDC-36. As instituições são compreendidas enquanto as regras do jogo, estruturando interações sociais, econômicas e políticas. No modelo adotado, vinculado ao design organizacional e estruturas de governança, considera-se a interação de três aspectos/dimensões: instituições, indivíduos e estruturas de governança - divididas em quatro tipos.

MATERIAL E MÉTODO

Em estrutura de estudo de caso, o projeto desenvolveu-se num hospital filantrópico com considerável relevância para sua mesorregião, entre 2015 e 2019, apoiando-se no critério da triangulação: observação participante, entrevistas semiestruturadas e análise de documentos. A observação participante ocorreu como visitas exploratórias, entrevistas semiestruturadas com gestores e médicos líderes, bem como validação das respostas dos médicos com demais funcionários.



RESULTADOS

De modo geral, os resultados sugerem: percepção e ação realçadas, de gestores, quanto a algumas práticas, principalmente de governança burocrática e comunitária; a necessidade dos gestores em alterar práticas, em acordo com os indicadores; a necessidade de explicar quais incentivos serão utilizados e suas razões; ambiguidades quanto a algumas práticas; dificuldade de colaboradores em hierarquizar práticas por relevância, assim como perceber a razão e a relação entre determinados comportamentos; como a percepção e motivação interagem de forma complexa; como determinadas práticas de incentivo (mais reuniões, mais espaços de socialização) contribuíam para melhorar os índices de infecção.

Foram notadas limitações quanto a dependência da lembrança dos entrevistados e o fato de ser um caso único, podendo influenciar resultados e a generalizar achados, ainda que não impossibilitem.

Quadro 1- Mecanismos de governança, princípios de comportamento e práticas

Fonte: Adaptado Grandori e Furnari (2008,2013) e Grandori (2017)

Mecanismos de Governança	Princípios do Comportamento	Práticas Predominantes
Mercado	Fornecer estímulos para estruturação de ações com comunicação mínima.	Pagamento por desempenho individual, da equipe e da firma, terceirização, mobilidade de trabalho interno.
Burocráticos	Possibilita maior previsibilidade, transparência e responsabilidade.	Sistema de avaliação formal, regras formais, processo e programa, articulação da estrutura formal.
Comunitários	Permite criação de identidade e coesão, homogeneidade de julgamentos e interesses.	Práticas de divisão do conhecimento, políticas comunitárias, trabalham em equipe, baseados na auto-organização.
Democráticos	Integração de diferentes julgamentos e interesses.	Práticas que levam à difusão dos direitos de decisão e de propriedade, assim como, os direitos de representação.

Assim, estudo demonstra a relevância das práticas de incentivos para tornar os indivíduos mais engajados no atingimento das metas no processo de mudança, o que enfatiza a necessidade de se gerenciar tais práticas.

Nesse sentido, gestores precisam analisar as estruturas de governança e a gestão das práticas, conforme os índices de infecção. Como em reuniões, mecanismo de governança comunitária – entre mecanismos de mercado, burocráticos e democráticos –, para destacar a necessidade das ações. Porquanto, nem sempre os colaboradores compreendem de imediato a razão e correlação de uma prática a determinados comportamentos ou ações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Akkaya, B., & Tabak, A. (2020). The link between organizational agility and leadership: A research in science parks. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(1), 1-17.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Crick, C., & Chew, E. K. (2020). Microfoundations of Organizational Agility: A Socio-Technical Perspective. *Communications of the Association for Information Systems*, 46(1), 12.
- Grandori, A. (2016). Knowledge-intensive work and the (re) emergence of democratic governance. *Academy of Management Perspectives*, 30(2), 167-181.
- Grandori, A. (2017). Democratic governance and the firm. *Revista de Administração*, 52(3), 353-356.
- Grandori, A., & Furnari, S. (2008). A chemistry of organization: Combinatory analysis and design. *Organization Studies*, 29(3), 459-485.
- Grandori, A., & Furnari, S. (2013). Configurational Analysis and Organization Design: Towards a Theory of Structural Heterogeneity'. *Configurational Theory and Methods in Organizational Research (Research in the Sociology of Organizations (Vol. 38). Emerald Group Publishing Ltd., 77-105.*