

## O SERVIÇO DE TERAPIA OCUPACIONAL COMO ESPAÇO DOCENTE-ASSISTENCIAL SUSTENTÁVEL: UMA EXPERIÊNCIA DE GESTÃO POSSÍVEL

**Maria Tereza Baraúna da Costa** Terapeuta Ocupacional, com formação em Hemiplegia do Adulto Baseado no Conceito Neuroevolutivo, especialista em Educação Psicomotora, mestranda em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação pela Universidade do Estado da Bahia, UNEB.

### RESUMO

A questão da sustentabilidade tem sido bastante discutida na atualidade, devido a preocupação crescente em descobrir formas de promover o crescimento das empresas sem destruir o meio ambiente. Portanto, o objetivo desse trabalho é relatar a minha experiência na gestão de uma Clínica-Escola de Terapia Ocupacional no período de 2010 a 2011. Foram realizadas reuniões com os profissionais do setor para o planejamento das ações buscando incorporar o conceito de sustentabilidade alinhado com os valores e missão da instituição e com os gestores das clínicas de Fisioterapia e Psicologia para a promoção da integração entre as clínicas. No decorrer do processo muitas dificuldades foram encontradas para o desenvolvimento da assistência ao usuário do serviço, dentre elas o não oferecimento do curso de graduação de Terapia Ocupacional e a dificuldade na captação e retenção desses profissionais. No entanto houve avanços na implementação de estratégias para o desenvolvimento sustentável tais como a requalificação dos processos do serviço, a redução do consumo de insumos, a diminuição do custo das atividades e a incorporação de duas equipes multidisciplinares. Concluindo, essa perspectiva possibilitou uma reestruturação que foi além do econômico, uma reestruturação cultural, política e tecnológica, no entanto é necessário que novos processos sejam incorporados na organização o que demanda mudanças nos modelos mentais e de gestão.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade; Terapia Ocupacional; Clínica-Escola; Gestão em Serviços.

### ABSTRACT

Recently, the issue of sustainability has been widely discussed due to increasing concerns in finding ways to promote business growth without compromising clinical services. Therefore, the aim of this paper is to relate my experience in leading a clinic and school of Occupational Therapy in the period of 2010-2011. Meetings with industry professionals to plan actions seeking to incorporate the concept of sustainability that is in line with the values and mission of the institution, as well, meetings with managers of Physiotherapy and Psychology clinics to promote integration were held. In the process, many difficulties were encountered in the development of clinical services, among them; no longer offering an undergraduate program in Occupational Therapy and the difficulty in attracting and retaining skilled professionals to work in clinics. However, progress was made in implementing strategies for sustainable development such as; the redevelopment of processes of clinical services, reducing the consumption of inputs, reducing the cost of clinical activities and the incorporation of two multidisciplinary teams. In conclusion, this perspective has enabled a restructuring that was beyond economic as well as technological, cultural and political, and yet it is necessary that new processes are embedded in the organization which demands changes in model standards and management.

**Keywords:** Sustainability; Occupational Therapy; School Clinic; Management Services.

### APRESENTAÇÃO

O único curso de Terapia Ocupacional no Estado da Bahia foi implantado em 1972 na Escola Bahiana de Medicina e Saúde Pública (EBMSP), com currículo impregnado pelos referenciais teórico-práticos importados dos modelos médicos, sobretudo o cinesiológico, o biomecânico e o neurológico. As atividades práticas das disciplinas do curso eram

desenvolvidas em instituições especializadas de grande porte, acompanhadas por uma equipe multidisciplinar formada por fisioterapeutas, terapeutas ocupacionais, fonoaudiólogos, assistentes sociais, médicos, psicólogos, entre outros. Nas ações do terapeuta ocupacional, as atividades eram utilizadas como possibilidade de prescrição segundo patologia, sintomas ou situações hipotéticas. Em 1982, a EBMSP encerrou não só o curso de Terapia Ocupacional, mas também o de Fisioterapia, por falta de condições para implementar as modificações na matriz curricular e para contratar mais professores para as áreas profissionalizantes determinadas, naquele período, pelo Ministério de Educação e Cultura (MEC).

Em 1992, a EBMSP reabriu o curso de Terapia Ocupacional com nova matriz curricular, mas, apesar de grandes avanços na direção de uma identidade própria da profissão, manteve os pressupostos teórico-metodológicos do modelo biomédico. Assim, o Curso tinha, em seu eixo principal, cinco grandes áreas, duas delas orientadas para populações tradicionalmente assistidas pela Terapia Ocupacional: Excepcionalidade e Saúde Mental; duas que contemplavam conteúdos visando as novas tendências de inserção deste profissional no mercado de trabalho: Clínica em Geral e Saúde do Trabalhador; e, Terapia Ocupacional Social que buscava nexos capazes de dar conta de uma ação que vinha se constituindo fora do eixo estruturador saúde-doença. O estágio supervisionado manteve, em sua grande parte, a mesma lógica de instituições especializadas de grande porte, exceto a Terapia Ocupacional Social que era desenvolvida em equipamentos cujas propostas eram bastante inovadoras, tais como Fundação Cidade Mãe, assim como Centro Social Urbano, possibilitando a ruptura com as teorias redutoras ou com os modelos predefinidos, e desenvolvendo ações de base territorial em terapia ocupacional.

Depois deste período, duas outras reformulações curriculares aconteceram na tentativa de diminuir a fragmentação do processo terapêutico, agregando a ele, além do processo de adoecimento, também uma preocupação com as situações que ampliam o risco ou vulnerabilidade das pessoas.

Atualmente o desenvolvimento da Terapia Ocupacional foi deslocado do modelo médico, baseado na diminuição de déficits funcionais, para um modelo mais preocupado com a habilitação segundo metas significativas para a pessoa com deficiência, com a co-responsabilização do terapeuta e do usuário. Os eixos norteadores passaram a ser definidos por ciclo de vida (criança, adolescente, adulto e idoso) e a prática de Terapia Ocupacional é desenvolvida a partir dos diferentes níveis de complexidade da atenção à saúde.

O Serviço de Terapia Ocupacional (SERTO), localizado na unidade acadêmica de Brotas, foi inaugurado em 1999 com a proposta de abertura de um campo de estágio para o curso de Terapia Ocupacional da EBMSP. Faz parte do Ambulatório Docente-Assistencial da Bahiana (ADAB) que, além da prática acadêmica em terapia ocupacional, desenvolve ações de ensino, pesquisa e extensão nas áreas de medicina, odontologia, psicologia e fisioterapia. Até o ano de 2010 suas atividades seguiam a lógica e o referencial teórico determinado pelo curso de graduação de Terapia Ocupacional da EBMSP. Assim, na sua primeira fase, hospedou o estágio de excepcionalidade, neurologia e orto-traumatologia; passando, posteriormente, a atenção à criança, ao adolescente, ao adulto e ao idoso. Cada supervisor importava para o SERTO seu próprio referencial teórico-organizacional decorrente da sua prática pessoal fato que, obviamente, dificultava a construção de uma metodologia organizacional.

Vale ressaltar que, a partir de 2009 novamente a EBMSP não abriu vagas para terapia ocupacional devido à diminuição da procura pelo Curso, mantendo-o em funcionamento através do SERTO, com o compromisso de que esse Serviço redimensionasse sua prática, implementando estratégias de desenvolvimento sustentável e economicamente viável no mercado. Contudo, reorientar o Serviço rumo a um modelo de desenvolvimento sustentável foi o grande desafio desta gestão. É sobre esta experiência que este artigo irá tratar.

## **SUSTENTABILIDADE NA PRÁTICA**

A questão da sustentabilidade tem sido bastante discutida na atualidade, tanto pelo governo quanto pela sociedade civil, preocupados em entender como as atividades humanas impactam a vida na Terra. Mas, ter conhecimento não é garantia de aplicabilidade integral ou correta. É necessário que novos processos sejam pensados com a sustentabilidade como condutora nesse novo ambiente operacional. Assim, como garantir que os padrões de gerenciamento de novas práticas reflitam preocupações relacionadas à sustentabilidade?

O termo Sustentabilidade originou-se durante a década de 1980, com a crescente conscientização dos países em descobrir formas de promover o crescimento de suas empresas sem destruir o meio ambiente, nem sacrificar o bem-estar das futuras gerações. Segundo um dos maiores estudiosos

s sobre o assunto, Elkington (2012), no futuro, o sucesso de uma empresa dependerá da sua capacidade de atingir simultaneamente não somente o pilar tradicional da lucratividade, mas também dois novos pilares: um concentrado na qualidade ambiental e o outro na justiça social. São os três pilares da sustentabilidade ou, como cunhou Elkington, “*triple bottom line*”.

Agora, no que chamou Elkington de “Capitalismo Verde”, a sustentabilidade passa a ser mais do que um simples conceito, ou seja, além das questões econômico-financeiras, outras variáveis devem ser contempladas através das vertentes da Responsabilidade Social e Ecoeficiência. Para ele, recusar o desafio imposto pelos três pilares é correr o risco de extinção.

O autor apresenta uma visão em sete dimensões que evoluíram de um paradigma para outro. Estas evoluções são apresentadas como revoluções que empurraram a gestão empresarial para uma estratégia vinculada com os três pilares da sustentabilidade: ambiental, social e econômico. São elas:

1. Mercado – As empresas, em um futuro previsível, operarão em mercados mais abertos para a competição. O aprendizado de como identificar as condições do mercado e os fatores que podem disparar esse processo será a chave para a sobrevivência e o sucesso da empresa.
2. Valores – A transição de valores comerciais “rígidos” para valores mais “maleáveis” significa que a alteração para estes valores poderá conduzir a grandes ondas de oposição, no caso das empresas que falhem no acompanhamento destas mudanças. Empresas que enxergarem tais deslocamentos de forma incorreta correrão o risco de ir por terra ou serem postas de lado, daí o gerenciamento dessas tendências, seja contra ou a favor, com a finalidade de auxiliar na mudança de seus modelos mentais e de transformação da cultura corporativa.
3. Transparência – Processo que está sendo impulsionado pela aproximação de novos sistemas de valor e de tecnologia da informação, tem como resultado a submissão das empresas a uma crescente e intensa análise de suas ideias, prioridades, comprometermos e atividades. Algumas formas de divulgação são voluntárias, mas outras brotam mesmo com pouco envolvimento direto da maioria das empresas já que as empresas estão operando cada vez mais em um ambiente global. Elas vivenciam uma pressão crescente de legislação que defende o direito de saber e das novas regras

da gestão corporativa, portanto, é necessário que as empresas considerem esse fato no seu planejamento.

4. Tecnologia do ciclo de vida – As empresas estão sendo desafiadas sobre as implicações dos três pilares em suas atividades, desde sua cadeia de fornecedores aos seus produtos em trânsito, em uso e, progressivamente, após suas vidas úteis terem terminado. O gerenciamento do ciclo de vida de tecnologias e produtos vai se tornar cada vez mais desafiador, transformando elementos-chave da reciclagem, descarte e processos de design de produtos.

5. Parcerias – Para atingir um desempenho excepcional da linha de três pilares, são necessários novos tipos de parcerias econômicas, sociais e ambientais. Antigos inimigos devem mudar da subversão mútua para novas formas de simbiose. A parceria resultante auxiliará cada parceiro a desempenhar tarefas tradicionais de forma mais eficiente, além de prover uma plataforma a partir da qual poderão alcançar objetivos que nenhum dos parceiros poderia alcançar sozinho. Os *Stakeholders* (público estratégico/ parte interessada ou interveniente) querem ser tratados como parceiros. Quanto maior o respeito e a confiança mútuos, maiores as possibilidades de que a organização seja sustentável.

6. Tempo – Guiando pela pauta da sustentabilidade, o tempo provocará uma profunda mudança na maneira de compreendê-lo e de gerenciá-lo. A magnitude do desafio é indicada pelo fato de que a agenda emergente requer pensar em décadas, gerações e, em alguns casos, séculos. À medida que a competição com base no tempo, por meio de técnicas como “*just-in-time*”, continua a acelerar o passo da competição, a necessidade de desenvolver o pensamento e o planejamento em uma base de tempo “mais longo” sofrerá uma maior pressão. A utilização de cenários ou visões alternativas do futuro é uma maneira bastante marcante de expandir os horizontes de tempo e acelerar a criatividade.

7. Governança corporativa – Tradicionalmente, a governança corporativa enfocava formas de gerenciar organizações, assim com a natureza da prestação de contas dos administradores para os proprietários, atualmente esta prestação se estendeu a um maior número de *stakeholders*. Nos últimos tempos, a pauta dos três pilares é de responsabilidade da junta corporativa, onde há um crescente deslocamento da governança da empresa de “exclusivo” para “inclusivo”. Essa nova forma de

auditoria da sustentabilidade vai melhorar a visão das coisas ao redor, o mundo e dos novos desafios.

Resumindo, o autor estabelece as sete dimensões de um futuro sustentável – um mundo em 7-D, que verá mudanças de paradigma nos mercados (de submissão para concorrência), nos valores (de rígidos para flexíveis), na transparência (de fechado para aberto), na tecnologia do ciclo de vida (de produto para função), nas parcerias (de desunião para simbiose), no tempo (de mais intenso para mais longo) e na governança (de excludente para inclusiva). Segundo ele, as empresas no século XXI, por necessidade imperiosa, ditada por exigências mercadológicas, terão de focar na criação desse valor multidimensional para atender uma demanda de consumo que está se tornando cada vez mais consciente. As “revoluções” que ele define como grandes correntes que correm por baixo das várias turbulências vistas na atualidade vão certamente auxiliar ou eliminar as possibilidades de superação da transição para a sustentabilidade.

Concluindo, implantar práticas responsáveis em todos seus aspectos, assegurar o crescimento e desenvolvimento no longo prazo do negócio e ao mesmo tempo contribuir para o desenvolvimento econômico, social e ambiental da organização e todas as partes envolvidas, é o grande desafio de gestão. É importante ressaltar que o sucesso em um ou dois aspectos do tripé não é suficiente para garantir sustentabilidade no longo prazo. É necessário haver uma abordagem equilibrada dos três pilares, responder às sete revoluções da sustentabilidade e criar estruturas capazes de manter a direção para sua ocorrência. Inserir a sustentabilidade no negócio é uma questão de sobrevivência e perenidade.

## **ENTENDENDO O SERTO**

O SERTO ocupa uma área interna total de 279,87 m<sup>2</sup> divididas em cinco salas de atendimento, além da recepção e administração. Possui ainda dois banheiros adaptados localizados na área externa. Com relação aos recursos humanos disponíveis, contava em 2010, com dois auxiliares administrativos e um responsável técnico. Os únicos terapeutas ocupacionais eram as três supervisoras que acompanhavam o estágio supervisionado nas áreas de atenção à saúde da criança e adolescente, do adulto e do idoso. A assistência às pessoas com deficiência era desenvolvida através dos alunos dentro de uma proposta de gratuidade.

Até então tendo como único provedor a Fundação Bahiana para o Desenvolvimento das Ciências, mantenedora da EBMSP.

Em 2010 o SERTO recebeu a desafio de tornar-se economicamente viável para a instituição. Incorporar as premissas e diretrizes do desenvolvimento sustentável não parecia tarefa fácil. Como gerar renda em um serviço que até então não tinha qualquer fonte de faturamento? Como conciliar a perspectiva da sustentabilidade como eixo central de estratégia de sobrevivência e crescimento com a missão e valores da EBMSP?

Com essa determinação, considerando a missão da instituição e as demandas de consumo do mercado, foram avaliadas as possibilidades para intervenção. A missão da EBMSP estabeleceu os objetivos maiores que devíamos alcançar ou garantir, portanto, não podíamos perder de vista: primeiro, a formação de profissionais qualificados com base em princípios e valores éticos e humanísticos, em uma perspectiva individualizada e transdisciplinar; e, segundo, a busca pelo atendimento das demandas da sociedade, a partir de ações diferenciadas de ensino, pesquisa e extensão. A missão apontava para valores institucionais nobres, porém no contexto do Curso de Terapia Ocupacional descortinava um cenário nada animador que, a primeira vista, não favorecia qualquer projeto articulado de sustentabilidade com a missão institucional.

A reformulação das práticas desenvolvidas no SERTO dependia de vários fatores sendo o mais importante o recurso humano, no caso, profissionais de terapia ocupacional e, infelizmente, há carência deste profissional no mercado de Salvador. A EBMSP, única instituição a ter o Curso de graduação na Bahia, formou turmas de 1972 a 82, deixou de oferecer o curso por dez anos, reabriu em 1992 e, a partir de 2009 não formou mais turmas, o que significa que o número de profissionais é muito pequeno e insuficiente para suprir as demandas de um mercado superaquecido para esta especialidade. Agregado a grande oferta de emprego, a orientação da EBMSP de só estabelecer contrato de prestação de serviço com pessoa jurídica, dificultou tanto a atração quanto a retenção do profissional no serviço.

Outro aspecto que também precisava ser considerado era o tripé formado pelo ensino, pesquisa e extensão que constitui o eixo fundamental da universidade brasileira e, segundo a orientação do Conselho Nacional de Ensino (RESOLUÇÃO CNE/CES 6, 2002), não pode ser compartimentado. Assim, era importante o favorecimento da integração ensino-serviço como possibilidade de formação profissional articulada à realidade social e epidemiológica do sistema local. A educação continuada, no cenário da prática profissional, poderá ser uma

ferramenta fundamental para contribuir na transformação das práticas e dos sujeitos inseridos no mercado de trabalho.

As mudanças ocorridas no currículo do Curso de Terapia Ocupacional da EBMSP trouxeram muitos ganhos para formação dos estudantes como o deslocamento da perspectiva teórica, que substituiu o modelo biomédico para um modelo que incorpora as três dimensões: a biomédica, a psicológica e a social; programa, antes, centrado na transmissão pura e simplesmente de conhecimentos dando lugar a uma atuação crítica e reflexiva; e, sua prática, antes desenvolvida em instituições especializadas de grande porte, agora seria desenvolvida também, em outros equipamentos sociais. Porém, essa educação, por sua vez, necessita de renovação para ajustar-se às demandas do mercado de trabalho em constante modificação.

Outro fator de valor diz respeito à estrutura física e organizacional do ADAB que pouco favorece a interdisciplinaridade. Como já mencionado, os serviços de saúde do ADAB são organizados com base em especialidades profissionais - Fisioterapia, Medicina, Psicologia, Odontologia e Terapia Ocupacional -, localizados em espaços físicos diferentes e com divisão, organização e coordenação das atividades de acordo com a visão de cada curso de graduação. Esta situação tem como consequência lógica a fragmentação do cuidado em saúde, melhor dizendo, para a resolução de determinado problema de saúde é necessário diversos contatos isolados dos usuários originando em procedimentos não integrados e não comunicantes entre si. A integração clínica favorece a noção de continuidade e coordenação do cuidado, gestão da disfunção, comunicação fluida entre os prestadores de serviços e eliminação de duplicação de procedimentos. Organizando um *continuum* de cuidados sob um comando integrado, as alianças permitem prestar uma atenção certa no lugar certo para os usuários, alocar os recursos mais racionalmente, produzindo serviços mais adequados às necessidades da população-alvo.

## **OPORTUNIDADES CRIADAS PARA SUSTENTABILIDADE**

Partindo do entendimento do SERTO e do seu contexto, foi elaborado um Plano de Ação orientado pela noção de sustentabilidade e coerente com as exigências do mercado, apontando em três direções: captação de terapeutas ocupacionais para o SERTO, planejamento de cursos visando educação continuada, e estreitamento das relações e parcerias entre os serviços de terapia ocupacional, psicologia e fisioterapia.



O primeiro momento foi dedicado para organização do SERTO: reorientação do espaço físico e descarte de material e equipamentos não úteis ao serviço. Também foram feitas reuniões com professores/supervisores com objetivo de analisar e estabelecer as normas, procedimentos e protocolos. As discussões sobre protocolos e diretrizes da clínica levaram o grupo a considerar essencial a ampliação do objetivo do trabalho clínico para além da avaliação funcional e da recuperação das incapacidades, de forma a contribuir para ampliação da capacidade do usuário gerir seu próprio projeto terapêutico e lidar com sua própria rede ou sistema de dependências.

Simultâneo a reorganização física e estrutural, o grupo discutiu o perfil dos profissionais terapeutas ocupacionais essenciais para as novas metas do SERTO. Determinou-se como foco do serviço os ciclos de vida e tecnologia assistiva e, dentro de seu âmbito, o profissional estaria apto a desenvolver ações de promoção da saúde, prevenção de agravos e reabilitação, tanto em nível individual quanto coletivo. Outro aspecto considerado importante era que esse profissional também tivesse interesse em desempenhar atividades de ensino e pesquisa. Mesmo com algumas dificuldades identificadas neste, seis terapeutas desenvolveram atividades profissionais: uma especialista em reabilitação de membro superior e órtese e cinco outras profissionais contemplando os ciclos de vida.

Com objetivo de orientar o serviço para a produção do conhecimento, quatro cursos foram oferecidos, todos teórico-práticos, como oportunidade para que os profissionais adquirissem novas competências e habilidades. Foram eles: Terapia por Contensão Induzida; A Prática da Terapia Ocupacional na Busca da Independência pelo Movimento; Especialização em Distúrbios da Linguagem; e Cuidando do Cuidador.

Considerando a complexidade para a reformulação do SERTO, é importante reconhecer que, realizá-la, dependerá também de uma reforma cultural e da criação de um ambiente de trabalho propício. Como já mencionado, os serviços de saúde do ADAB, organizados com base em especialidades profissionais, localizados em estruturas físicas diferentes e que pouco conversam entre si, levam à fragmentação dos cuidados em saúde. Com o objetivo de promover a integração entre as clínicas (fisioterapia, psicologia e terapia ocupacionais), várias estratégias foram utilizadas. Foram realizadas reuniões sistemáticas entre os gestores das clínicas e com os auxiliares administrativos com objetivo de minimizar as diferenças da estrutura organizacional, com foco na criação e na manutenção de uma estrutura comum entre os serviços.

Outra ação no âmbito de um projeto coletivo criava interligações funcionais que pretendia garantir maior consistência na gestão de um episódio de doença. Com esse propósito, foram formadas equipes interespecialidades organizadas em função das grandes áreas voltadas para o mesmo público-alvo, culminando no estabelecimento de dois programas interdisciplinares: Programa Integrado de Assistência à Criança e ao Adolescente e o Programa Integrado de Assistência ao Idoso; e na incorporação de mais duas especialidades: fonoaudiologia e pedagogia.

Cada equipe interdisciplinar foi se constituindo como grupo através de reuniões periódicas, sempre buscando sua construção dialógica para elaboração dos projetos terapêuticos, para tomadas de decisões estratégicas, para a construção de protocolos e/ou diretrizes clínicas. Desta forma, cada “departamento” acabou por desenvolver outras ações interdisciplinares além da assistência focada nos ciclos de vida, tais como:

ProSA Educacional que pretende fomentar o diálogo entre saúde e educação no contexto escolar envolvendo professores e familiares;

Oficina de Memória que promove a estimulação cognitiva do adulto e do idoso com alteração da memória;

Centro de Convivência de Afásico que desenvolve atividades favorecedoras da comunicação espontânea dentro do cotidiano de adultos e idosos com distúrbios da linguagem;

Programa para o Envelhecimento Saudável dirigido a pessoas a partir de 60 anos que buscam envelhecimento ativo e qualidade de vida.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No planejamento das ações para reorganização do SERTO buscou-se incorporar o conceito de sustentabilidade alinhado com os valores e missão da EBMSP. Nesse momento houve a oportunidade de requalificar processos, reduzir o consumo de insumos, evitar desperdícios e diminuir o custo das atividades. Essa perspectiva possibilitou uma reestruturação que foi além do econômico, uma reestruturação cultural, política e tecnológica.

O planejamento foi idealizado considerando não só dar suporte a assistência como também o desenvolvimento de diversos projetos no âmbito do ensino e pesquisa. Porém, mesmo com resultados positivos, três anos não foram suficientes para observar mudanças

significativas, mas sim para identificar questões de ordem prática que poderão orientar ajustes nos programas em andamento, determinar até que ponto foram alcançados os objetivos previamente estabelecidos, apontar as razões dos êxitos e fracassos do programa e investigar os efeitos imprevistos (positivos ou negativos) da intervenção.

O maior problema encontrado, como previsto, foi a dificuldade de captar terapeutas ocupacionais para o SERTO. Afinal, o desempenho de qualquer empresa depende da contribuição das pessoas que a compõe, sendo assim, a identificação do profissional que atendesse o perfil definido pela equipe era a melhor estratégia para garantir o sucesso da proposta. A captação de profissionais foi dificultada não só pela carência destes num mercado superaquecido, mas, principalmente, devido aos limites impostos pela EBMSM quando determinava que os contratos só pudessem ser firmados com pessoa jurídica, obrigando os profissionais a constituírem firmas.

Financeiramente este tipo de acordo era vantajoso para a instituição que economizava com encargos sociais trabalhistas. No entanto, a prática utilizada nos outros serviços com sucesso, não foi benéfica para o SERTO. O fato dos terapeutas ocupacionais não contarem com tais benefícios foi um dos elementos que pareceu desestimular o interesse, favorecendo a evasão dos profissionais. Nos demais serviços do ADAB, a filantropia era concretizada por meio de parcerias com o Sistema Único de Saúde (SUS) e os profissionais, recém-formados, podiam adquirir experiência e ter condições de competir com o mercado externo, enquanto que no SERTO a filantropia era pela beneficência e os profissionais eram absorvidos pelo mercado tão logo se formassem. Apesar da dificuldade, o número de terapeutas ocupacionais que prestam assistência aumentou, e fonoaudiólogos foram agregados ao quadro.

A equipe com número reduzido de pessoas com vínculo empregatício com a EBMSM também foi um empecilho para os propósitos do serviço. A equipe que em 2010 incluía dois auxiliares administrativos, uma responsável técnica que acumulava a função de coordenação de estágio e três supervisoras de estágio, foi decrescendo na medida em que também diminuía o número de estudantes, culminando em um auxiliar administrativo, uma responsável técnica e um supervisor de estágio. Esse quadro funcional enxuto não permitia o compartilhamento de responsabilidades e informações e dificultava a inserção dos profissionais em atividades de capacitação.

Concluindo, é necessário buscar alternativas para superar os problemas que distanciam o SERTO da auto-sustentabilidade. Organizações de todo o mundo estão cada vez mais

Costa. O serviço de terapia ocupacional como espaço docente-assistencial sustentável: uma experiência de gestão possível

procurando meios de melhorar seu desempenho global incorporando premissas e diretrizes do desenvolvimento sustentável. No entanto, grande parte delas, embora explicita sua intenção de agir pautadas pelas três dimensões (econômico, social e ambiental), as atitudes, em sua maioria, são direcionadas pelo paradigma da dimensão econômico-financeira. O conceito de desenvolvimento sustenta

vel precisa ser incorporado na organização em todos os seus processos o que demanda mudanças nos modelos mentais e de gestão. Se não estiver inserida na cultura institucional, dificilmente ela será alcançada.

## **REFERÊNCIAS**

ELKINGTON, John. Sustentabilidade, canibais com garfo e faca. Tradução Laura Prades Veiga. São Paulo: M. Books do Brasil, 2012.

CNE/CES. Resolução 6, de 19 de fevereiro de 2002. Institui Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Terapia Ocupacional.