TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: ELEMENTOS CONSTITUINTES E APLICABILIDADE NO HOSPITAL SANTA ISABEL

Edmilson de França Reis

FACULDADE SÃO LUÍS DE FRANÇA
ADMINISTRAÇÃO COM ÊNFASE EM RECURSOS HUMANOS
8 Período 2009 -1

edd.adm@hotmail.com

Resumo: O presente artigo é um estudo de caso descritivo e tem como objetivo apresentar a importância de programas de treinamento e desenvolvimento na área hospitalar, aqui especificamente, no Hospital Santa Isabel, em Aracaju, no sentido de elucidar para a Organização que eficiência e eficácia, proporcionam às pessoas envolvidas nos processos mais competitividade, dinamismo e produtividade. O treinamento representa um conjunto de atividades que objetiva explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva das pessoas, proporcionando mudanças de comportamentos e de atitudes, bem como a aquisição de novas habilidades e competências, sendo um dos recursos do desenvolvimento de pessoal. O referencial teórico para este estudo foi à pesquisa de campo feita no Hospital Santa Isabel e a revisão bibliográfica. A prática de treinamento feita no Hospital Santa Isabel vem se aprimorando a cada passo, partindo das necessidades que se tem de melhorar as habilidades dos profissionais em seus setores de trabalho.

Palavras-chave: Treinamento; Desenvolvimento; Necessidades; Pessoas.

Abstract: This article is a descriptive case study and aims to present the importance of training programs and development in the hospital, specifically here, the Hospital Santa Isabel, in Aracaju, in order to elucidate the organization to which efficiency and effectiveness, provide those involved in the most competitive, dynamic and productive. The training is a set of activities that aims to explore the potential for learning and productive capacity of individuals, providing changes in behavior and attitudes, and the acquisition of new skills and competencies, and a resource development plan. The theoretical framework for this study was to field research done in the St. Elizabeth Hospital and literature review. The practice of training done at the Hospital Santa Isabel has been improving every step, from the needs that have to improve the skills of professionals in their fields of work.

Keywords: Training, Development, Needs, People.

1 INTRODUÇÃO

A necessidade de capacitação profissional sempre foi um problema decisivo da gestão de empresas e uma questão bastante discutida na área das ciências comportamentais. Devido à modernização e ao desenvolvimento do mercado as pessoas passaram a ser o principal ativo das organizações. Hoje o capital humano representa para a empresa o diferencial competitivo, portanto entende-se que todos os colaboradores envolvidos nos processos produtivos de uma organização, desde o mais simples operário até o seu corpo executivo, todos são de fundamental importância para o alcance de melhores resultados no mundo dos negócios.

As grandes organizações têm feito investimentos bastante significativos em programas de treinamento, entendendo que as relações construídas internamente com base em capacitação, transparência e proximidade com seus colaboradores, refletirão diretamente nas relações com seu público externo. Essa consciência tem levado empregadores a verem os programas de treinamento e desenvolvimento não mais como despesa. Esses programas já fazem parte das gestões modernas, e deve-se à correlação imediata entre a imagem construída com seu público interno que, conseqüentemente, aparece como positiva para o público externo e geradora de melhores resultados. Já nos primórdios, o “sistema de fábrica” colocou a competência profissional como elemento chave da eficiência.

Para atender a essa nova demanda, o treinamento começou a ser sistematizado. Sua articulação como algo racional foi a garantia da atualização das habilidades dos trabalhadores e a diminuição dos erros com a ampliação de suas capacidades para realizar outras tarefas, condição necessária numa empresa que rapidamente diferenciava seu perfil.

Em conseqüência da sistematização, a formação profissional generalizou-se como uma necessidade não só da fábrica, mas também da sociedade, e novas idéias apareceram. Foram fundadas escolas governamentais dedicadas à capacitação profissional. Em paralelo ao sistema educacional, as empresas criaram escolas nas próprias fábricas, como aconteceu com a *Hoe & Company* de Nova York em 1872, que devido a seu alto volume de negócios abriu uma escola para formação de maquinistas em suas dependências. Com isso, as escolas começaram a se integrar no esforço pela formação profissional.

Em 1990, o *College of Enginnring* introduziu um sistema de cooperação entre a empresa e a escola para enriquecer o treinamento dos trabalhadores. Nesse sistema o estudante freqüentava a escola por certo período, trabalhava num período semelhante na fábrica, retornara novamente à escola para uma terceira etapa e concluía sua formação numa última etapa de estágio na fábrica, onde, posteriormente, permanecia como empregado. Pode-se dizer que, nos ano 20, o treinamento já era uma instituição reconhecida que foi evoluindo qualitativamente.

O crescente volume de investimentos requeridos por esses programas e o caráter de resultado a médio e longo prazo transformaram o treinamento numa atividade de alto risco, pois torna-se difícil para as empresas manter as pessoas mais competentes. Burrel e Morgan (1979) e os outros estudiosos têm discutido as várias metodologias e abordagens de formação, levando inclusive a embaraços epistemológicos, deixando o administrador inseguro em relação a qual caminho seguir.

O treinamento é entendido como um processo pelo qual o funcionário é preparado para desempenhar de maneira excelente, as tarefas específicas do cargo que deve ocupar. Modernamente, o treinamento é visto como um meio de desenvolver competências e agregar valores às pessoas para que se tornem mais produtivas criativas e inovadoras. Dessa forma, ambos constituem processo de aprendizagem, e sugerem mudança de comportamento das pessoas, através de novos hábitos e competências.

Segundo Drucker (1999) *sabemos que* o universo é composto de dados e que estes dados agrupados por classes ou famílias, transformam-se em informação, no mundo dos negócios, conhecimento é poder.

Porém, o conhecimento deve ser compartilhado e disseminado, quanto mais informação você compartilha maior é o seu retorno. Tanto para você, quanto para sua organização.

Seguindo esta lógica, cabe a área de Treinamento e Desenvolvimento facilitar que a empresa inteira possa produzir este bem que é o bem mais valioso na nova economia.

O objetivo desse artigo visa evidenciar que através de um programa de Treinamento uma organização pode atingir objetivos com eficiência e eficácia, pois proporcionam às pessoas, envolvidas no processo, mais competitividade, dinamismo

e produtividade, e para isso analisou as práticas do treinamento e do desenvolvimento dos colaboradores do Hospital Santa Isabel na cidade de Aracaju.

O interesse por esta investigação teve como ponto de partida o interesse do autor, colaborador da Instituição desde 1997 que em sua formação acadêmica em administração percebeu a importância de se dar atenção especial aos programas de treinamento e desenvolvimento, além de ter percebido a necessidade de apresentar um estudo que aponte quais são os aspectos positivos e os negativos do tipo de capacitação oferecida aos colaboradores da organização, aqui campo de pesquisa, e como os programas de treinamento geram melhorias e/ ou prejuízos no atendimento ao cliente. Para tanto, definiu-se o presente trabalho como estudo de caso descritivo realizado no Hospital Santa Isabel, que teve como percurso metodológico a realização de pesquisa bibliográfica por meio impresso e eletrônico, além da observação das práticas adotadas pela instituição.

Este artigo está estruturado da seguinte maneira: inicialmente apresenta-se um histórico da Instituição que foi adotada como campo de estudo. Também foi realizado um levantamento bibliográfico que apresenta as características, vantagens e desvantagens do treinamento nas organizações nos dias atuais. Finalmente são feitas algumas considerações finais a respeito do trabalho desenvolvido.

1.1 Histórico do Hospital Santa Isabel

No Povoado de Santo Antônio dos Pescadores havia uma escola no alto de um morro denominada Casa de Educando. O Governador da época, o Barão de Maruim, e outros auxiliares, objetivando dotar a província de uma boa infra-estrutura de saúde resolveu, em 1862, transformar a Casa de Educando em um hospital, chamado de Hospital de Caridade. Em 23 de outubro de 1900 essa instituição passou a ser chamada de Hospital Santa Isabel, funcionando, inicialmente, com 22 leitos.

Em 30 de Setembro de 1924 foi fundada a Associação Aracajuana de Beneficência, mantenedora do Hospital Santa Isabel, reconhecida como sociedade civil beneficente sem fins lucrativos, com seu funcionamento disciplinado por estatuto. Foi reconhecida de utilidade pública federal, estadual e municipal, de acordo com a legislação vigente.

Em sua evolução foram surgindo novos pavilhões, tais como: Maternidade Dr. João Firpo em 1957; Hospital Infantil Dr. José Machado de Souza em 1970; Unidade de Urgência Emergência em 2002, até hoje desativada. Atualmente, estão sendo construídos novos Centros Cirúrgicos e leitos para Unidade de Terapia Intensiva.

2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Diante das constantes mudanças e transformações no mundo, no mercado de trabalho e nas organizações, os profissionais de Recursos Humanos têm buscado novas formas de desenvolvimento do trabalho, sempre observando o futuro, e é a partir daí que surgiram novas estratégias de gestão de pessoas.

Diante da concorrência internacional, das constantes mudanças tecnológicas e da transmissão de conhecimento e de informação, as empresas avistam-se diante de uma situação que exige delas atualização constante e preparo para o desconhecido, para poder competir no mercado.

A dinâmica do mercado e as constantes mudanças exigem ajustamento das economias nos diversos países, o que provoca fortes impactos nos modelos de gestão e nas condições de manutenção dos negócios. O mundo do trabalho tem-se apresentado mais instável e as razões podem ser facilmente identificáveis: globalização, aumento populacional, introdução de novas tecnologias.

Efetivamente, a missão do treinamento pode ser exposta como uma atividade que aponta para ambientar os novos funcionários, fornecer a eles novos conhecimentos, desenvolver comportamentos necessários para o bom andamento do trabalho, e, sobretudo, tem a missão de conscientizar os funcionários da importância de auto desenvolver-se e de buscar o aperfeiçoamento contínuo. Gil (2001) define da seguinte maneira o ambiente organizacional:

> O ambiente dinâmico das organizações requer o desenvolvimento de ações voltadas à constante capacitação das pessoas, com vista em torná-las mais eficazes naquilo que fazem. Tanto é que, com freqüência cada vez maior, as empresas vêm desenvolvendo programas de formação, treinamento e desenvolvimento de pessoas, a ponto de muitas empresas decidirem-se pela instalação não apenas de centros de treinamento e desenvolvimento, mas até mesmo de centros educacionais e universidades corporativas. (GIL, 2001, p.119)

Nesta linha de raciocínio, pode-se concluir que a abrangência do papel da área de treinamento nas empresas não se deve restringir a oferecer condições para que o empregado melhor se capacite ou se desenvolva, mas também, que este crie força capaz de intervir na organização e no processo produtivo.

Conforme Gil (2001, p. 264), “o enfoque na qualidade vem sendo considerado como um dos maiores imperativos empresariais [...], e seu impacto sobre os recursos humanos é bem reconhecido”. Diante da necessidade de implantar sistemas de gestão de qualidade, os países, em especial os desenvolvidos, começaram a estabelecer normas nacionais de gestão de qualidade.

Para Lacombe (2003):

> Qualidade Total é a gestão de uma organização centrada na qualidade, baseada na participação de todos os seus membros visando ao sucesso em longo prazo, por meio da satisfação do cliente e dos benefícios para os membros da organização e da sociedade (LACOMBE, 2003, p.462)

De acordo com o autor, qualidade total, como parte deste contexto, tem proporcionado aos dirigentes condições administrativas de operacionalizar esta nova ordem. Porém, não basta aos dirigentes condições e competência, é preciso que se tenha vontade política, que se envolvam no processo e que obtenham dos seus colaboradores o mesmo comprometimento, para que haja desenvolvimento e formação de uma cultura da qualidade.

Segundo Boog (1999, p.213) “um dos pontos cruciais para o sucesso empresarial é aliar qualidade à produtividade”. Considerando o exposto, não basta produzir; faz-se necessário que o processo produtivo se consolide permeado pela qualidade, seja ela técnica, pessoal, comportamental ou processual, e isso só será possível se a organização tiver o processo de produtividade na sua essência internalizado em todo o corpo funcional, ou seja, o processo de produtividade deve estar enraizado, através de participação e comprometimento de todos, isto é, todos devem sentir-se co-responsáveis pelo processo.

Para Chiavenato (2003, p.294):

> O treinamento é considerado um meio de desenvolver competência nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais. (CHIAVENATO, 2003, p.294)

Em consonância com o autor, pode-se afirmar que o treinamento é um dos meios para aumentar a eficácia organizacional, devendo proporcionar resultados como, por exemplo: o aumento da eficácia organizacional, melhoria da imagem da empresa, facilidade nas mudanças e na inovação, melhoria do relacionamento empresa versus colaboradores e aumento da eficiência nos serviços.

Para Martins apud Drucker (2005), “Os colaboradores treinados percebem que são partes integrantes da empresa, desenvolvem a autoconfiança e a confiança no grupo, passam a pensar em conjunto para encontrar soluções para os problemas da empresa.”

Levando estes conceitos para o nosso campo de estudo, levantamos alguns questionamentos a respeito do treinamento dos colaboradores do Hospital Santa Isabel, tais como: por que, em que, quem, como e quando treinar? Para isso existem etapas a serem apreciadas como tomada de decisão, identificação de necessidades, ou seja, primeiramente é necessário diagnosticar os pontos frágeis, e decidir por um programa de treinamento que atenda às necessidades diagnosticadas, para em seguida, oferecer a atualização e/ou capacitação, acompanhar a mudança, e por fim, avaliar os resultados.

2.1 Levantamentos da necessidade de treinamento

O Levantamento da Necessidade de Treinamento (LNT) é o instrumento que permite verificar a carência observada em indivíduos ou no grupo, diante do padrão de qualificação necessário para uma boa execução da tarefa de uma determinada função. Os resultados encontrados definirão as ações a serem implementadas posteriormente.

Gerentes e equipes de Recursos Humanos devem ficar atentos aos treinamentos mais adequados, aos setores onde eles são necessários, a quem precisa deles e aos métodos que proporcionarão melhor desenvolvimento de habilidades e aptidões de que os funcionários precisam, confirmando qual treinamento é mais oportuno e focalizado nas prioridades. Para isso os gerentes devem fazer a avaliação das necessidades; a seguir dos aspectos que foram analisados.

2.2.1 Análise da empresa

Exame do ambiente, das estratégias e recursos da empresa para determinar onde a ênfase de treinamento deve ser colocada (fusões, aquisições, mudanças tecnológicas, globalização, reengenharia).

2.2.2 Análise das funções

Esta análise enfoca os cargos e suas tarefas. O objetivo dessa análise é descobrir os conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos essenciais para o desempenho eficaz do cargo. Os tipos de habilidades de desempenho e conhecimentos de que os treinados precisam, podem ser determinados observando-se funcionários qualificados que ocupam o cargo e/ou revisando as descrições de cargo. Essas informações ajudam os analistas de treinamento a selecionar o conteúdo e a escolher o método de treinamento mais efetivo.

2.2.3 Análise do pessoal

Determina o indivíduo específico que precisa de treinamento; verifica se a força de trabalho é suficiente, qualitativa e quantitativamente, para as atividades atuais e futuras da organização. Procura saber como as pessoas estão desempenhando suas tarefas, se o treinamento pode elevar a sua eficácia e qual o tipo de treinamento a ser sugerido.

2.3 Programa de treinamento

Segundo Carvalho e Nascimento (1999), determinadas as necessidades de treinamento, o próximo passo deve ser o de verificar o tipo de treinamento. Este treinamento deve ser motivado, assim o “foco” será absorvido com maior facilidade. O sucesso ou o fracasso de um programa de treinamento deve estar relacionado a princípios de aprendizagens, observando-se sua efetividade e, para tanto, devem incorporar princípios que os norteiem:

a) Estabelecer metas, focalizar e motivar o comportamento são um procedimento igualmente valioso que se estende ao treinamento;

b) Entender o significado da apresentação: o material a ser apreendido deve ser apresentado de maneira mais significativa possível, em termos simples, os treinados estarão mais capacitados para absorver informações do treinamento se puderem associá-las a coisas com as quais já estejam familiarizados;

c) Modelar exemplos para melhor entendimento do conteúdo;

d) Identificar diferenças individuais;

e) Promover prática ativa para que os treinados tenham oportunidades freqüentes para praticar suas tarefas do mesmo modo que se espera que eles as desempenhem no ambiente real;

f) Escolher melhor forma de como deve ocorrer, se por partes ou como um todo;

g) Identificar tempo/ período de aprendizado;

h) Solicitar Feedback e indicar reforços, quando necessários.

O sucesso na aplicação de quaisquer que seja o tipo de treinamento, dependerá em grande parte das competências de quem vai ministrar e se as necessidades apontadas pelo contratante foram atendidas.

2.4 Tipos de técnicas de treinamento

As técnicas de treinamento podem ser classificadas quanto ao uso e local de aplicação.

2.4.1 Quanto ao uso

As técnicas de treinamento quanto ao uso ainda podem ser dividida em três subitens que são: técnicas de treinamento orientadas para o conteúdo, orientadas para o progresso e de treinamento mistas.

2.4.2 Quanto ao tempo

As técnicas de treinamento quanto ao tempo são classificadas em dois tipos: aplicadas antes do ingresso no trabalho (treinamento de indução ou de integração), e as aplicadas depois do ingresso no trabalho.

2.4.3 Por indução ou de interação

Visa à adaptação e ambiente inicial do povo empregado à empresa e ao ambiente social e físico onde ira trabalhar.

2.4.4 Depois do ingresso no trabalho

Pode ser ministrada por funcionários, superiores ou especialistas, não requer acomodações ou equipamentos especiais e constitui a forma mais comum de transmitir os ensinamentos necessários aos empregados. As principais técnicas de treinamento fora do trabalho são: aulas expositivas, filmes, estudos de caso, discussão de caso, dramatização simulação e jogos, instrução programada.

O treinamento é apenas um dos componentes do processo de desenvolvimento que inclui todas as experiências que fortalecem e consolidam as características dos empregados desejáveis em termos de seus papéis funcionais, mas precisa ser percebida como diferencial de como a organização quer ser percebida pelos seus clientes, já que quem sempre está na linha de frente no atendimento é que deve ser mais bem preparado com técnicas adequadas para exercer sua função com padrão de excelência.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como já foi dito, treinamento nos remete a algumas perguntas: por que, em que, quem, como e quando treinar. Para isso existem etapas de elaboração, ou seja, primeiramente é necessário um diagnóstico das necessidades de treinamento, depois, uma programação de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas, em seguida, aplicação e execução, e por fim, a avaliação dos resultados obtidos.

O diagnóstico das necessidades pode ser feito a partir da análise organizacional, das operações e tarefas e, por último, da análise individual e coletiva. Quanto à execução de um treinamento, esta deve levar em consideração os vários tipos de treinamentos: primeiro o de integração que tem como objetivo adaptar as pessoas à organização; depois o técnico-operacional, que capacita o indivíduo para o desempenho das tarefas específicas as quais realiza; o treinamento gerencial, que tem o intuito de desenvolver competências técnica, administrativa e comportamental, e, por fim, o treinamento comportamental, que objetiva solucionar os problemas das inter-relações no contexto do trabalho.

Ainda segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 226), a execução de um determinado treinamento deve levar em consideração os seguintes fatores: adequação do programa às necessidades da organização; qualidade do material didático; cooperação do pessoal de chefia; qualidade e preparo dos instrutores e a qualidade do pessoal a ser treinado.

Observamos que os treinamentos realizados no Hospital Santa Isabel são realizados por empresas contratadas e vem-se aprimorando a cada passo, partindo das necessidades que se tem de melhorar as aptidões e habilidades dos profissionais em seus setores de trabalho. Essa realidade aparece após avaliação de cada coordenador de setor, visando à melhoria da qualificação da mão de obra de seus colaboradores, encaminhando-os para Instituições parceiras como o SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial) e o SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial), para que sejam treinados nas diversas áreas como: enfermagem, nutrição, recepção, informática, lavanderia, manutenção e as outras onde são detectadas necessidades de melhorias.

A avaliação de treinamento propicia o *feedback* necessário ao profissional de Recursos Humanos, no sentido de entender até que ponto o treinamento

executado produziu mudanças de comportamentos esperadas como também, se o treinamento alcançou as metas estabelecidas. Cabe, ainda, fazer referência à importância das avaliações dos aprendizados, das reações e dos resultados dos treinamentos, para que possam ser detectadas outras possibilidades de intervenção, ressaltando que desenvolvimento de pessoas e de processos tornou-se o centro das preocupações das modernas gestões, de forma que investir em pessoas em ambientes corporativos é a única possibilidade de diagnosticar a “saúde” de uma organização e decidir quando ela deve ir para a “UTI” e quando ela goza de “saúde” plena.

4 REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

BOOG, G. C. (Coord.) **Manual de treinamento e desenvolvimento**. ABTD. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

CARVALHO A.V. de; NASCIMENTO, L. P. **Administrador de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1999.

CHIAVENATO, I. **Os novos paradigmas:** como as mudanças estão mexendo com as empresas. São Paulo: Atlas, 2003.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

LACOMBE, F. J. M. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com Pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2. ed. São Paulo: FGV, 2001, cap. 9.

DRUCKER, PETER. **Administração**: em tempos de grandes mudanças,1999

SANTA, I. ; HOSPITAL. **Associação aracajuana de beneficência**: estatuto, 1900,