

## O PROCESSO DE DESENVOLVER PESSOAS EM UM HOSPITAL PÚBLICO: A EXPERIÊNCIA NO HOSPITAL REGIONAL TARCÍSIO DE VASCONCELOS MAIA, MOSSORÓ/RN

YNDYRA WYGNA NOGUEIRA BEZERRA<sup>1</sup>

VINICIUS CLAUDINO DE SÁ<sup>2</sup>

### RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo discutir o processo de desenvolver pessoas, realizado pelo Hospital Regional Tarcísio de Vasconcelos Maia em Mossoró-RN com os servidores. Para o desenvolvimento deste estudo, o procedimento metodológico utilizado foi o estudo de caso, por se entender que apresenta a melhor aderência ao objetivo, configurando-se em uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa. Para a coleta de dados primários, os instrumentos utilizados foram uma entrevista semi-estruturada com o gestor do NEEP, a qual foi dividida em quatro etapas que englobam ao todo 12 perguntas e a observação direta. Para a coleta de dados secundários foram utilizados os seguintes instrumentos: pesquisas bibliográficas e documentos administrativos da organização. O resultado da pesquisa revela que o NEEP do HRTVM propõe um processo de treinamento e desenvolvimento contínuo buscando melhorias no desempenho e resultado dos profissionais que fazem parte da instituição. Observou-se também um alto grau de interesse do setor em proporcionar um trabalho eficaz, na busca incansável de subsídios para o aprimoramento de seus funcionários, mas muitas vezes, esbarra em dificuldades inerentes à administração pública. São inúmeros os desafios enfrentados pelo NEEP para a realização dessas ações, entre eles estão a falta de investimento e incentivo do governo na realização dessa assistência, a diminuição gradativa e considerável da adesão aos instrumentos utilizados na produção do treinamento e desenvolvimento desses servidores, por inúmeros motivos, entre os citados pelos funcionários, estão a desmotivação, justificada pela deficiência das condições de trabalho, sobrecarga de trabalho, falta de tempo, baixa valorização profissional, entre outros. Foi sugerido um modelo de diagnóstico das necessidades de treinamento para possível utilização no Hospital.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Desenvolvimento de pessoas; Hospital.

### 1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o setor da saúde no Brasil vem passando constantemente por diversas transformações, para alcançar os objetivos propostos pelo Sistema Único de Saúde (SUS). Algumas dessas mudanças estão relacionadas diretamente a alterações no aspecto tanto do processo de gestão quanto da atenção aos pacientes (BORBA E NETO, 2008).

O setor hospitalar tem sido há muito tempo foco de questionamentos a respeito da assistência no SUS, diante da importância que os hospitais têm na organização das redes de saúde, seja pelos tipos de assistência prestada, pelo volume de recursos utilizados, entre outros fatores. São várias as Políticas Públicas nesse âmbito em busca de uma maior eficácia, entre elas está a Política Nacional de Atenção Hospitalar em concordância com a Política Nacional de Humanização (PNH). O entendimento deste contexto sob a ótica da proposta de gestão impõe um planejamento de condições político-institucionais para a atenção hospitalar, tendo como princípio básico a busca contínua da maior eficiência através da participação ampla de todos os interessados, em especial os trabalhadores, para viabilizar as ações e o alcance dos objetivos esperados (BRASIL, 2011).

---

<sup>1</sup> Bacharela em Enfermagem pela Universidade Potiguar – UNP – Campus Mossoró

<sup>2</sup> Professor Orientador, Doutor.(UERN)

De acordo com a Portaria do Ministério da Saúde de nº 3.390, de 30 de dezembro de 2013, que Institui a Política Nacional de Atenção Hospitalar no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS), estabelecendo-se as diretrizes para a organização do componente hospitalar da Rede de Atenção à Saúde (RAS), diz que um dos seus eixos estruturantes é a Formação, Desenvolvimento e Gestão da Força de Trabalho.

Dessa maneira, percebe-se que é de extrema importância a qualificação dos servidores no local de trabalho, pois se o profissional não se sentir devidamente valorizado e reconhecido nas suas funções pelos gestores, leva ao menosprezo da qualidade do atendimento implicando diretamente na assistência prestada aos usuários.

Oliveira e Medeiros (2011) dizem que Gestão de Pessoas é um processo o qual busca conduzir os componentes do sistema de pessoal, entre eles carreiras, desempenho, qualificação, para que sejam não apenas compatíveis com a missão da organização, mas também promovam o seu cumprimento a médio e a longo prazo. No Setor Público não é diferente, a Gestão de Pessoas busca a provisão, a manutenção, e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas observando as leis, as necessidade e condições onde os mesmos se inserem. São através dessas experiências e embasamentos que o servidor adquire compromisso com contínuo crescimento pessoal e social, na busca de uma melhor qualidade de vida no trabalho, auxilia também o desenvolvimento de habilidades, além de desenvolver a consciência analítico-reflexivo-crítico, fundamentada na relação entre a teoria e a prática profissional, auxiliando a aprimorar o cultivo pessoal e desenvolver o perfil profissional.

O serviço público necessita cada vez mais que os serviços prestados à população sejam de qualidade e economicidade. É sabido que o ator principal para que isso aconteça é o servidor público, dessa maneira vê-se a importância de que os mesmos sejam competentes para o alcance dos objetivos das instituições. (CORRÊIA et al. 2012).

Desse modo, essas informações demonstram a importância para os gestores em treinar e desenvolver seu pessoal, mas também garantir que esse treinamento seja contínuo e permanente, para que os mesmos estejam preparados para as inovações e constantes mudanças no mundo atualmente.

A partir disso viu-se a necessidade de pesquisar sobre como se dá o processo de desenvolvimento de Pessoas na qualificação dos servidores no Hospital Regional Tarcísio de Vasconcelos Maia. Almejando-se elucidar tal questionamento, objetivou-se discutir o processo de desenvolver pessoas, realizado pelo HRTVM com os seus servidores, conhecer os métodos e os instrumentos utilizados pelo Núcleo de Estágio e Educação Permanente NEEP/HRTVM para qualificação e treinamento, além de conhecer os principais desafios enfrentados pelo setor no processo de desenvolver pessoas no hospital e a partir dessa coleta de informações correlacionando com autores que falam sobre a temática.

O motivo pela escolha da realização da pesquisa acontecer no HRTVM se deu pelo fato da instituição caracterizar-se por ser o único hospital público classificado em urgência e emergência, que atende a toda Mossoró e regiões circunvizinhas. Os serviços prestados à população são de grande valia, pelo fato de ser um dos maiores hospitais da região oeste do estado do Rio Grande do Norte. O hospital disponibiliza aos usuários uma atenção multiprofissional, tendo como finalidade a reabilitação do seu estado de

saúde, através de intervenções de vários profissionais de saúde, entre eles podemos citar Enfermeiros, Assistentes Sociais, Médicos, Nutricionistas, Fisioterapeutas, entre outros.

Dessa maneira, para coleta dessas informações, foi elaborada uma entrevista semi-estruturada, a qual foi dividida em quatro etapas que englobam ao todo 12 perguntas, direcionada à Assessoria de Recursos humanos diretamente ao Núcleo de Estágio e Educação Permanente (NEEP) do HRTVM.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. GESTÃO DE PESSOAS NA ATUALIDADE

Manfredi (1998) diz que as diversas transformações atuantes na sociedade brasileira, decorrentes das mudanças técnico-organizacionais no mundo do trabalho, estão fazendo com que ressurja, com muita evidência, acalorados debates em relação a temas e problemas que remetem às relações entre trabalho, qualificação e educação, em especial a formação profissional. Explicado por Soares (2016, p. 20) quando diz que:

O cenário econômico atual vem passando por um período de turbulências e de grandes transformações. Isso exige das empresas um processo de reestruturação. Tentando dar respostas a esse momento, as organizações procuram entender quais são os fatores que intervêm no desempenho de seus profissionais, considerando que estes são o motivo de sucesso e desenvolvimento de suas organizações.

Dessa forma, o ambiente dinâmico das organizações requer o desenvolvimento de ações constantes, que envolvem a capacitação das pessoas visando torná-las mais eficazes no que fazem. Aumentando assim o número de programas de formação, treinamento e desenvolvimento das pessoas nas organizações (GIL, 2007).

Gil (2007) diz que na verdade, a preocupação com programas voltados ao treinamento do pessoal, vem desde o século XX, graças à influência da Escola Clássica de Administração, com o objetivo de que os indivíduos atingissem o mais alto grau de produtividade possível. Destaca-se a percepção de Taylor que via o homem em uma perspectiva mecanicista e voltada para os aspectos econômicos, ou seja, o “*Homo Economicus*” era um ser que trabalhava em prol de dinheiro, o treinamento nessa época baseava-se nos aspectos mecânicos do trabalho.

Com a chegada da Escola das Relações Humanas, os treinamentos nas instituições passaram a abranger aspectos psicossociais dos indivíduos. Além de visarem a capacitação dos trabalhadores para o desempenho de suas tarefas, passaram a incluir objetivos voltados para as relações interpessoais e interação com a organização. Já se observa também o treinamento de chefes, supervisores e programas de desenvolvimento de liderança. (GIL, 2007)

Assim, fica evidente que a preocupação sobre o processo de desenvolver pessoas, não é atual, novos conceitos foram criados ao decorrer dos anos, em uma busca constante de melhorias no processo de gerenciar pessoas nas organizações, para atenderem a demanda dessa nova realidade.

## 2.2. O PROCESSO DE DESENVOLVER PESSOAS

Com o enfoque sistêmico da Administração de Recursos Humanos, o treinamento passou a ser visto como um sistema básico, envolvendo suas atividades em busca de suprir a carência de conhecimento, as habilidades e atitudes de indivíduos ou grupo, abrangendo diversos subsistemas, explicado por Gil (2007, p. 119) ao dizer:

Dessa forma passou-se a visualizar o treinamento como um sistema abrangendo diversos subsistemas: (a) diagnóstico, que visa identificar as necessidades de treinamento; (b) prescrição, que propõe a elaboração de um plano eficaz para suprir as carências; (c) execução, que procura levar a cabo o plano; e (d) avaliação, apara verificar em que medida, os objetivos do treinamento foram alcançados.

Esse enfoque sistêmico trouxe diversas contribuições científicas ao processo de treinamento, considerando outros itens importantes como as necessidades e aspirações do indivíduo, suas motivações, dificuldades de aprendizagem, entre outros.

Assim como Gil (2007), Chiavenato (2010) expõe que o treinamento é um processo cíclico e contínuo e envolve quatro etapas:

**Quadro Conceitual: Etapas do treinamento**

<b>Diagnóstico da situação</b>	O Diagnóstico é a primeira etapa do treinamento, onde ocorre o levantamento das necessidades de treinamento apresentados na organização. Essas necessidades precisam ser diagnosticadas a partir de levantamentos e pesquisas internas que sejam capazes de localizá-las e descobri-las.
<b>Planejamento das ações</b>	A segunda etapa do processo refere-se ao planejamento das ações de treinamento que deve ter um objetivo específico. O programa de treinamento deve estar associado com as necessidades estratégicas da organização. É importante salientar que a organização deve estar disposta a oferecer espaço e oportunidades para que as pessoas possam aplicar as novas competências e conhecimentos adquiridos no treinamento garantindo o retorno desejado do investimento.
<b>Implementação da ação</b>	Existe uma sofisticada gama de tecnologia de treinamento, que refere aos recursos didáticos, pedagógicos e instrucionais utilizados no treinamento. São diversas as técnicas para a transmissão das

	informações necessárias e para o desenvolvimento das habilidades requeridas no programa de treinamento.
<b>Avaliação do programa</b>	A etapa final é a avaliação do programa de treinamento para verificação de sua eficácia, pois é necessário conhecer se o programa de treinamento utilizado atingiu o objetivo tanto da organização, das pessoas e dos clientes, assim adquirindo controle dos resultados das ações de treinamento.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010)

Atualmente, cada vez mais, necessita-se de processos capazes de desenvolver competências, habilidades e atitudes nas pessoas, para que se tornem mais produtivas e inovadoras para contribuírem com a organização. Desenvolver pessoas não significa somente proporcionar-lhe conhecimentos e habilidades para um adequado desempenho de suas tarefas. (GIL,2007).

Chiavenato (2010) reforça a idéia ao dizer que desenvolver pessoas não é apenas oferecer informação para aquisição de novos conhecimentos, habilidades e destrezas tornando-se mais eficazes naquilo que fazem. E sim, especialmente, fornecer a formação básica para que se consiga adquirir novas atitudes, soluções, idéias, conceitos e que alterem antigos hábitos e comportamentos, tornando-se mais eficazes naquilo que realizam. Dessa maneira, fica evidenciado em suas palavras que formar é muito mais do que meramente informar, representa um enriquecimento da personalidade, compreendendo também que o autodesenvolvimento é um processo que é intrínseco de cada indivíduo.

Para uma maior compreensão sobre o processo de desenvolver pessoas, deve-se entender a diferença entre treinamento e desenvolvimento, neste sentido, define-se o treinamento como um conjunto de experiências de aprendizagem relacionado a posição atual na qual encontra-se na organização (GIL,2007). Processo educacional de curto prazo que visa ampliar a capacidade das pessoas em desempenhar melhor suas atividades no cargo que ocupam. Entretanto, o desenvolvimento refere-se a um conjunto de experiência de aprendizagem que não necessariamente estão vinculadas ao cargo que ocupam, mas que proporcionam oportunidades para um crescimento profissional e pessoal, diferente do treinamento é um processo a longo prazo, favorecendo a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes, necessitando um comprometimento maior por parte de seus gestores.

Chiavenato (2010) concorda afirmando que o treinamento é norteado para o presente, enfocando no cargo atual para melhorar habilidades e competências incluídas no desempenho. Já o desenvolvimento de pessoas focaliza em geral os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e competências que serão requeridas. O autor relata também que treinamento não deve ser confundido como simplesmente a realização de cursos. Vai além disso, significa atingir o nível de desempenho ansiado pela organização através do contínuo desenvolvimento das pessoas

que nela trabalham. Dessa maneira fica evidente que é necessário a criação de uma cultura interna favorável ao aprendizado e comprometida com as mudanças na organização.

Desse modo, essas informações demonstram a importância para os gestores em treinar seu pessoal, mas também garantir que esse desenvolvimento seja contínuo e permanente, para que os mesmos estejam preparados para as inovações e constantes mudanças no mundo atualmente.

### **2.3. O DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS EM HOSPITAIS PÚBLICOS**

No serviço público, a Atenção Hospitalar é caracterizada por oferecer uma gama de serviços, sejam eles de média e alta complexidade. Tem sido por vários anos, foco de debates, a assistência prestada pelo Sistema Único de Saúde (SUS) à população, na busca de que a mesma seja capaz de responder às efetivas necessidades de saúde da população, diante da sua importância através da gama de serviços prestados a população, fortalecendo essa informação, Brasil (2011, p. 10) diz que:

Na prática, estas instituições agregam uma série de funções que as caracterizam como as organizações mais complexas do setor Saúde. Suas funções têm atravessado um período de rápidas mudanças que envolvem questões sociais, emprego, ensino e pesquisa, assistenciais e de apoio aos serviços de saúde.

Assim, várias políticas públicas foram criadas para o fortalecimento dessas idéias, entre elas a Política Nacional de Atenção Hospitalar e a Política Nacional de Humanização, dentre um dos focos de interesse, de ambas, está o trabalhador como protagonista, explicado melhor ao dizer que:

Os focos de interesse/intervenções da Política de Humanização englobam: (i) a organização do trabalho (os trabalhadores como protagonistas da prática) e (ii) a prestação de serviços (atenção e respostas aos usuários). É esse contexto que deve direcionar as metas de implementação de ações e de efeitos esperados, seguindo as diretrizes da Política (BRASIL, 2011, p. 20).

Fica evidente que o servidor é o ator principal para que se alcance resultados eficazes em uma instituição, entretanto são diversos os fatores que levam a essa eficácia. Oliveira e Medeiros (2011) colocam alguns pontos dentre eles a existência de “[...] carreiras cujas regras de progressão relacionem-se ao desempenho, às competências adquiridas, à capacitação e à possibilidade de o servidor assumir novas responsabilidades.” Eles citam também que as mudanças salariais entre os níveis das carreiras que devem ser expressivas, estratégias de capacitação, incentivos e formas de avaliação.

Um desses pontos é a capacitação profissional, permitindo que o profissional utilize suas competências da melhor forma possível, oferecendo um crescimento

profissional e pessoalmente, valorizando ainda mais seu trabalho e conhecimento. Explicado por Soares (2016, p. 29) ao dizer:

Assim sendo, as competências se revelam no momento em que os indivíduos agem diante de contextos vivenciados no trabalho, servindo como conexão entre as suas condutas e a estratégia organizacional. Elas são capazes, de agregar valor econômico ou social às pessoas e às organizações, tendo em vista sua contribuição para que sejam alcançados os objetivos organizacionais e para que seja reconhecida a capacidade dos indivíduos.

Dessa forma, fica evidente a importância da gestão de pessoas aplique um modelo de gestão que atue na qualificação profissional, na formulação e implantação de projetos políticos pedagógicos, pois contribuirá para obtenção de qualidade e eficiência nos serviços prestados pelos servidores de hospitais públicos.

Paschoal et al (2007, p. 479) diz que:

Desse modo, percebe-se a educação como um processo dinâmico e contínuo de construção do conhecimento, por intermédio do desenvolvimento do pensamento livre e da consciência crítico-reflexiva, e que, pelas relações humanas, leva à criação de compromisso pessoal e profissional, capacitando para a transformação da realidade.

O Ministério da saúde (BRASIL, 2009) diz que a Educação Permanente é uma aprendizagem no trabalho e que deve incluir no cotidiano das organizações, o aprender e o ensinar. Diz também que a mesma se baseia no aprendizado significativo e na possibilidade de transformações das práticas profissionais, tendo como objetivos a transformação das práticas profissionais e da própria organização do trabalho. Deve ser realizada de acordo com os problemas enfrentados na realidade e levar em consideração os conhecimentos e as experiências que as pessoas já têm. Além disso, considera que as necessidades de formação e desenvolvimento dos trabalhadores sejam pautadas pelas necessidades das pessoas e da população.

A educação permanente de acordo com Silva et al (2010, p. 10) é entendida como:

Educação Permanente em Saúde é entendida como uma atualização cotidiana das práticas, seguindo os novos aportes teóricos, metodológicos, científicos e tecnológicos disponíveis, contribuindo para a construção de relações e processos que emergem do interior das equipes, com seus agentes e práticas organizacionais, e incluem as práticas interinstitucionais e/ou intersetoriais.

Portanto Paschoal et al (2007) corroborando e complementando a compreensão da definição acima citada diz que a educação permanente consiste no desenvolvimento pessoal, que deve ser potencializado, promovendo assim, além da capacitação técnica específica desses profissionais, a aquisição de conhecimentos, conceitos e atitudes

novas, entre elas, a visão crítica dos problemas contemporâneos, responsabilidade social e cooperação dentro e fora do ambiente de trabalho, constituindo-se em motivação para a continuação do aprendizado.

De acordo com Girade et al (2006), isso se dá em virtude do impacto do alto grau de inovação tecnológica alcançado, ao longo do século XX até os dias atuais, que ocorrem tanto em relação a vida profissional como nas relações interpessoais, mudanças expressivas na forma como os profissionais interagem com o conhecimento específico de sua área de atuação, bem como, as instituições que passaram a exigir um profissional cada vez mais qualificado.

Segundo Silva et al (2010) não é fácil implantar e desenvolver uma política de Educação Permanente em Saúde, pois envolve uma série de fatores inerentes aos métodos, a quem conduz os processos da instituição, à construção dos espaços de educação no trabalho, entre outros. Poderá também, obter influência de múltiplos fatores, entre eles a falta de compreensão do profissional sobre a dimensão e a importância da Educação Permanente para a mudança das práticas, a resistência natural que as pessoas têm às mudanças, a falta de tempo disponível decorrente ao acúmulo de empregos, além da desmotivação por fatores distintos.

Deve-se expor que habitualmente, a aprendizagem nas organizações vem sendo associada a ações formais de treinamento, desenvolvimento e educação que atendiam necessidades específicas, entretanto Pantoja e Borges-Andrade (2009) argumentam que existem outras formas de transmissão de conhecimento, dentro do local de trabalho, a aprendizagem informal, onde os indivíduos podem aprender por meio da observação dos comportamentos dos demais membros da equipe, ao ouvir histórias e orientações dos seus colegas mais antigos ou recebendo instruções de seus supervisores. Salientando que este tipo de aprendizagem informal, não acontece de forma sistematizada, ocorre em função dos interesses do indivíduo de forma espontânea, natural.

Junior e Mourão (2011) reforçam a idéia ao dizerem que as ações de aprendizagem no trabalho, sejam elas de natureza formal ou informal passaram a ter importância estratégica para as organizações, pois ambientes estimuladores de aprendizagem individual nas organizações, incentivam a autonomia dos indivíduos, na busca por novas formas de executar seu trabalho.

Pantoja e Borges-Andrade (2009) dizem que a organização para sobreviver à grande competitividade atual deve construir e desenvolver um ambiente de aprendizado com eventos formais cada vez mais estruturados e complexos, capazes de serem, o suporte necessário para os processos informais de aprendizagem, nos quais os trabalhadores podem aprender no interior das organizações através das trocas de informações com colegas mais experientes, entre outros meios, resultando em um desenvolvimento contínuo de novas competências, tais como criatividade, comprometimento, flexibilidade, capacidade de aprender, entre outras.

Diante de todas essas informações, colocar em prática, ações que contemplam e valorizem o ser humano nas organizações públicas como o SUS, passa pelo reconhecimento, por parte dos gestores, de que é fundamental ter um novo olhar sobre os colaboradores, não apenas focado como recurso produtivo, mas com sensibilidade para perceber suas verdadeiras necessidades biopsicossociais. (CORRÊA et al, 2012).

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1. TIPO DE PESQUISA**

Para o desenvolvimento deste estudo, o procedimento metodológico utilizado foi o estudo de caso, por se entender que apresenta a melhor aderência ao objetivo, configurando-se em uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa.

Sampieri et al (2006) diz que o estudo de caso é a unidade básica de pesquisa e trata-se de uma pessoa, casal, uma família, um objeto, uma organização, entre outros. É tanto de corte quantitativo quanto qualitativo ou misto. Complementando, Yin (2001) diz que o estudo de caso é a estratégia escolhida ao examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes, além de expor que o poder diferenciador do estudo é a capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências como os documentos, entrevistas e observação.

Silva e Menezes (2001) afirmam que a pesquisa descritiva visa delinear as características de uma população ou fenômeno, utilizando técnicas padronizadas de coletas de dados. Dessa maneira assegura que a presente pesquisa é descritiva, pois a mesma necessita das informações repassadas através do gestor acerca de como acontece o processo de desenvolver pessoas, no hospital em questão, da forma mais ampla e completa, sem manipulá-las. Todavia essa investigação vai além da descrição desses conceitos, está destinada também correlacionar com autores que tratam dessa temática.

#### **3.2. TÉCNICAS DE COLETA DOS DADOS**

A coleta de dados se deu por meio de entrevista semiestruturada e análise de documentos disponibilizados pelo setor, por meio delas buscou-se compreender como se dá o processo de desenvolver pessoas no Hospital em questão.

Para a coleta de dados primários, foi realizada uma pesquisa de campo, no qual a forma de acesso a esse campo foi escolhida através da aplicação de uma entrevista semiestruturada, Ruiz (1991) diz que a entrevista constitui-se de um diálogo com objetivo de obter de determinada fonte, pessoa e/ou informante, informações relevantes para a pesquisa em desenvolvimento. Logo, tanto os quesitos da pesquisa devem ser bem elaborados quanto o informante deve ser criteriosamente escolhido.

A entrevista, a qual foi dividida em quatro etapas que englobam ao todo 12 perguntas foi realizada durante o mês de junho do referente ano 2017, com o gestor atuante na Assessoria de Recursos humanos especificamente no Núcleo de Estágio e Educação Permanente (NEEP) do HRTM, pois o mesmo é responsável pelo gerenciamento de pessoas no hospital em questão.

Durante as visitas de campo, geraram-se ricas oportunidades para observações diretas sobre as reuniões realizadas pelo NEEP. Yin (2001) afirma que ao realizar uma observação direta assume que os fenômenos de interesse não são puramente históricos, estarão disponíveis para observação alguns comportamentos e condições ambientais relevantes. Essas observações servem como fonte de evidência em um estudo de caso.

Para coleta dos dados secundários foi realizado uma pesquisa bibliográfica de embasamento para a construção do estudo, pois segundo Mattar (2008) a biblioteca é uma das fontes mais convencionais para pesquisa, pois tanto as pesquisas de campo

quanto as de laboratório, utilizam a biblioteca, na procura de artigos, oriundos de outros documentos que comprovem a hipótese proposta da pesquisa em questão. Yin (2001) diz que a entrevista é uma das mais importantes fontes de informações para o estudo de caso.

Além da pesquisa bibliográfica foram utilizados documentos administrativos, contidos na Instituição estudada, para a construção da pesquisa, esses foram os Relatórios de Ações/Atividades desenvolvidas pelo Núcleo de Estágio e Educação Permanente - NEEP do Hospital Regional Tarcisio de Vasconcelos Maia – HRTVM.

Segundo Yin (2001) para os estudos de caso, o uso mais importante de documentos é apoiar e valorizar as evidências procedentes de outras fontes. Buscas de documentos relevantes são importantes em qualquer planejamento para coleta.

### **3.3. ANÁLISE DOS DADOS**

O método adotado foi a análise de conteúdo recomendada por Bardin (1977), o qual expõe que é um conjunto de instrumentos metodológicos em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos extremamente diversificados, onde se utiliza para a análise das mensagens procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição das mensagens.

A entrevista foi analisada conforme a bibliografia estudada. O conteúdo foi analisado segundo técnicas onde se buscou descrever o conteúdo das respostas e obter informações relativas ao conhecimento adquirido no referencial teórico estudado.

A entrevista foi previamente agendada com a gestora do NEEP e continha 12 questões divididas em quatro tópicos que abordavam todos os objetivos da pesquisa. Para atingir os propósitos desse estudo, buscou-se formular um roteiro de entrevista embasado na teoria descrita. Na parte I, continham perguntas sobre o perfil do respondente. Foi entrevistada a gestora do NEEP, com ensino superior completo, graduada em Serviço Social, relata ser servidora pública desde 2009, entretanto como Gestora do NEEP, desde 2015.

Foi realizada uma análise de conteúdo, interpretando todas as informações precisamente, expondo as conclusões a partir da elaboração de um trabalho de forma dissertativa.

## **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

### **4.1. O PROCESSO DE DESENVOLVER PESSOAS**

Na parte II da entrevista foram abordados pontos sobre os métodos e os instrumentos utilizados para qualificação e treinamento, a primeira pergunta abordou: Quantos profissionais são assistidos pelo NEEP?

Em resposta foi relatado que existem 990 profissionais atendidos pelo NEEP até o momento, pois mensalmente uma quantidade significativa de servidores está se aposentando.

A segunda pergunta indagou sobre: É realizado um levantamento das necessidades de treinamento na organização?

Foi respondido que existe um levantamento realizado através de um questionário avaliativo, que é entregue ao final de algum curso oferecido pelo NEEP, no qual expõe sugestões de temas, pelo servidor, para serem realizados no ano consecutivo.

De acordo com as informações obtidas pode-se determinar que o NEEP realiza em suas ações a primeira das etapas de treinamento que para Chiavenato (2010) é o diagnóstico da situação, onde são elencados as necessidades de treinamento apresentados na organização, realizadas a partir de levantamentos e pesquisas internas que sejam capazes de localizá-las e descobri-las, entretanto deve-se utilizar instrumentos que contemplem de forma clara e objetiva as reais necessidades da instituição e do público alvo, para que sejam elaborados planos de ação em prol da melhoria dessas necessidades.

A terceira pergunta questiona sobre a existência de planejamento das ações a serem realizadas no HRTVM.

Foi respondido que:

O NEEP está vinculado diretamente a Secretaria de Saúde Pública do Rio Grande do Norte - SESAP/RN, a qual tem um plano de capacitação anual, organizado pela Subcoordenadoria de Capacitação - SUCA, dessa maneira o NEEP deve dispor de um relatório anual que contenha todas as ações realizadas em prol da capacitação do servidor. (ENTREVISTADA, 2017)

A entrevistada explica que o setor faz seus planejamentos mensalmente, pois necessita tanto da ajuda das parcerias para a realização dos cursos quanto da disponibilidade das mesmas, para que o programa treinamento e desenvolvimento aconteça.

Fica evidenciado na resposta da entrevistada que é realizado um planejamento do plano de ação em virtude da exigência de normas da organização e não, um programa de treinamento associado às necessidades estratégicas da instituição. É importante ressaltar que o planejamento das ações de treinamento para ter eficácia deve ter um objetivo específico. Dessa forma, na medida em que o treinamento enfoca essas necessidades e carências e as extingue, ele se torna útil tanto para os colaboradores, quanto para a organização e, sobretudo para a população. Caso contrário, representará um desperdício e/ou perda de tempo. (CHIAVENATO, 2010)

A quarta questão indagou sobre: Como são estabelecidos os objetivos da qualificação e treinamento?

A resposta foi que além dos objetivos estabelecidos precocemente pela SESAP/RN, o NEEP propõe metas a serem cumpridas no ano seguinte para a melhoria da sua assistência, entre elas estão: A ampliação da equipe do NEEP; Atendimento ás solicitações de apoio do Fundo de Incentivo Tecnológico e Científico - FITEC; Descentralização dos eventos de treinamento e desenvolvimento promovidos pela SESAP/RN para a realização dos mesmos em Mossoró.

Esses objetivos são encontrados nos Relatório de Ações/Atividades desenvolvidas pelo Núcleo de Estágio e Educação Permanente - NEEP do Hospital Regional Tarcisio de Vasconcelos Maia - HRTVM em conjunto com a Assessoria de Recursos Humano-RH e o Núcleo do Trabalhador – NAST que aborda não apenas dados quantitativos, mas também os desafios enfrentados e propostas que viabilizem a

melhoria nos seus dois campos de atuação: Estágio, Educação Permanente e Assistência a Saúde dos Servidores do citado Hospital. No quadro abaixo encontram-se algumas das atividades realizadas pelo NEEP contida no Relatório.

Quadro 01. Relatório de Ações/Atividades desenvolvidas pelo NEEP no HRTVM-2015

<b>ATIVIDADES REALIZADAS PELO NEEP CONTIDAS NO RELATÓRIO DE AÇÕES/ATIVIDADES</b>
Discussão e monitoramento do cronograma unificado de estágios das diferentes instituições;
Reunião com enfermeiros dos setores do HRTVM que recebem estagiários para discutir dificuldades e alternativas para melhoria dos estágios;
Acompanhamento dos eventos de capacitação realizados pelo NEEP;
Atendimento aos profissionais para solicitação do FITEC para orientar/ encaminhar documentação para Subcoordenadoria de Capacitação - SUCA;
Divulgação sobre capacitações e eventos, através de cartazes, contatos com profissionais dos diferentes setores e assessoria de imprensa do HRTVM.

Fonte: HRTVM (2015)

É sabido que os objetivos do programa de treinamento e desenvolvimento que precisam ser atendidos devem ser definidos na programação, que implica na seleção e estruturação dos treinamentos. Além disso, deve-se salientar que os objetivos devem ser traçados em virtude do desenvolvimento das competências, habilidades e atitudes nas pessoas, para que se tornem mais produtivas e inovadoras para contribuírem com a organização.

A quinta pergunta abordou sobre: Quais os instrumentos utilizados para a aplicação da qualificação desses servidores?

Em resposta foi dito que os principais instrumentos utilizados são cursos, palestras e seminários. Entretanto devido a diminuição gradativamente da participação nesses momentos, vislumbram-se a possibilidade da execução de novos instrumentos, como mini-cursos, que almeja uma maior adesão dos profissionais da enfermagem. Existem alguns projetos em fase de construção para mudança dessa realidade.

É sabido que existe uma sofisticada gama de tecnologia de treinamento, que refere aos recursos didáticos, pedagógicos e instrucionais utilizados no treinamento. São diversas as técnicas para a transmissão das informações necessárias e para o desenvolvimento das competências requeridas no programa de treinamento (CHIAVENATO, 2010). Entretanto, a escolha do instrumento certo para a realização do programa influencia diretamente no resultado final. A gestora relata que os instrumentos até então utilizados, não estão atraindo a atenção dos servidores para a realização dos mesmos, dessa maneira deve-se ser analisado a possibilidade de mudança desses instrumentos objetivando uma maior adesão por parte dos colaboradores. Os instrumentos utilizados devem corresponder ao que é necessário aprender para alcançar os objetivos propostos no plano de treinamento, lembrando sempre de considerar a clientela, a finalidade, o momento e o local.

No quadro abaixo encontramos os 10 treinamentos realizados pelo NEEP em 2015 com maior número de participantes.

Quadro2. Relatório de Ações/Atividades desenvolvidas pelo NEEP no HRTVM

TÍTULO DO EVENTO	NÚMEROS DE PARTICIPANTES	QUANTIDADE DE DIAS DO EVENTO
Programação da Mulher 2015	227	09
II Momento Vivencial: O ser integral e suas interfaces. *Palestra O Ateliê de Autoformação Humana	148	02
Semana do Servidor: Palestra sobre Relações Humana e Sociais no Ambiente de Trabalho	75	01
Palestra Chikungunya	74	01
Curso de treinamento sobre Higienização Hospitalar	72	02
SIPAT: O que se Constitui Acidente de Trabalho: direitos e Deveres	71	01
Luto: Sentimentos e emoções como lidar com a família, equipe e paciente.	64	01
II Campanha Saúde e Folia do HRTVM – “Ciclos de Debates”  *Palestra Tratamento da DST e AIDS  * Palestra Cenário Atual das DSTs	61	01
SIPAT: Orientações Posturais	56	01
Semana do servidor: Educação Financeira	55	01

Fonte: HRTVM(2015)

No quadro de número 03 pode-se visualizar os 10 cursos de menor participação no ano de 2015.

Quadro 03. Relatório de Ações/Atividades desenvolvidas pelo NEEP no HRTVM

TÍTULO DO EVENTO	NÚMERO DE PARTICIPANTES	QUANTIDADE DE DIAS DO EVENTO
Palestra sobre Assistência a Pacientes Traqueostomizados	09	01
Boas Práticas de Fabricação no Serviço de Nutrição	10	01
Treinamento Protocolo de Prevenção a Pneumonia Associada a Ventilação Mecânica	11	01
Palestra Conhecimento da Técnica de ECG	11	01
Relacionamento Interpessoal II	11	01
Relacionamento Interpessoal I	12	01
Palestra Qualidade em Saúde, Gerência de Risco e Segurança do Paciente	15	01
Treinamento de Feridas: Indicações Técnicas de utilização de coberturas	16	01
Palestra de Processamento de Artigos Hospitalares	18	01
Curso Atualização em Serviço Social	20	01

Fonte: HRTVM (2015)

Em 2015 foram ofertados 50 eventos com a participação de 1905 pessoas, obtendo uma média de 38,1% participantes por evento.

Já em 2016, através dos dados Relatório de Ações/Atividades desenvolvidas pelo NEEP, pode-se perceber uma equivalência em relação a quantidade de participantes, por instrumento, comparados a 2015, evidenciados pelo quadro de número 04 com os 10 cursos de 2016 com o maior número de participantes.

Quadro 4. Relatório de Ações/Atividades desenvolvidas pelo NEEP no HRTVM

TÍTULO DO EVENTO	NÚMEROS DE PARTICIPANTES	QUANTIDADE DE DIAS DO EVENTO
Curso de Suporte avançado para profissionais de Urgência e Emergência em Neurocardiovascular	100	04
Semana do Servidor com a mesa redonda sobre qualidades de vida	81	01
Semana do Servidor com a manhã de beleza	80	01
Alusão do dia Nacional de Doação de órgãos	78	01
Palestra: Atualização em Feridas e Curativos	73	01
Palestra “Normas e Condutas para indicação de pacientes de UTI”	72	01
Ação educativa sobre a Obesidade – Avaliação do IMC	64	01
Treinamento: Manuseio do Ventilador Mecânico	59	01
Semana do Servidor: Capacitação Envelhecimento Saudável	58	01
Semana do Servidor: Capacitação é Tempo de Viver Melhor	56	01

Fonte: HRTVM (2016)

O quadro 05 expõe os 10 cursos que obtiveram o menor número de participantes em 2016.

Quadro 5. Relatório de Ações/Atividades desenvolvidas pelo NEEP no HRTVM

TÍTULO DO EVENTO	NÚMERO DE PARTICIPANTES	QUANTIDADE DE DIAS DO EVENTO
Palestra:“Cuidado da Saúde Feminina”	08	01
Palestra Sobre Feridas e Curativos	09	01
Palestra sobre Tabagismo	11	01
Capacitação Suporte Básico de Vida/Parada Cardiorrespiratória	13	02
Palestra: Serviço Social Competências e Atribuições	14	02
Palestra Feridas e Curativos	15	01
Palestra: Protocolo de Acidentes com Material Biológico	20	01

<b>Palestra Espiritualidade no Cuidado com o Paciente</b>	21	01
<b>Palestra: Medidas de Precaução e Isolamento</b>	21	01
<b>Palestra sobre Serviço Social na Saúde</b>	22	01

Fonte: HRTVM (2016)

Foram realizados no ano de 2016, 53 eventos com um total de 2.047 participantes, obtendo uma média de 38,6% participantes por curso, dessa maneira, mesmo sendo relatado pela entrevistada que há uma diminuição gradativa de participantes, fazendo uma análise através do Relatório de Ações/Atividades desenvolvidas pelo NEEP no HRTVM no ano de 2015 e comparando com o de 2016, visualiza-se um aumento de 5% no número de participantes em 2016.

Percebe-se que dentre as ações com maior número de participantes, há uma variedade de metodologias realizadas, leva-se a crer que o participante, escolha qual a metodologia que ele se identifica, além dos assuntos abordados.

Pode-se visualizar que nos quadros 03 e 05 os quais enfocam os 10 instrumentos com menor participação no programa de treinamento e desenvolvimento em 2015 e 2016 respectivamente, que em sua maioria são palestras, assim pode-se crer que há uma avaliação negativa quanto a metodologia utilizada nesses treinamentos. Reforçando a idéia de que a escolha do instrumento certo para a realização do programa influencia diretamente no resultado final.

Outro ponto que se pode destacar é a quantidade de dias do evento, os instrumentos com um maior índice de participantes não aconteceram em apenas um dia, assim pode-se acreditar que quando o evento dispõe de dias para sua realização o servidor pode escolher e/ou adaptar-se a sua rotina, comparecendo ao evento no dia que lhe convém.

Na sexta pergunta foi investigado se existia parceria para aplicação das ações de qualificação profissional. Foi respondido que:

Existem diversas parcerias, as universidades públicas, como a Universidade do Estado do Rio Grande do Norte - UERN, privadas como a Universidade Potiguar - UNP e a Faculdade de Enfermagem Nova Esperança - FACENE, instituição de cursos técnicos como a Escola Tereza Néo e o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - SENAC que oferecem diversas contribuições a instituição, como a aplicação de cursos, palestras, intervenções direcionadas aos servidores, muitas vezes é o NEEP que indica qual assunto a ser abordado, já enfocando a necessidade do Hospital, entretanto evidencia-se que as maiores parcerias são os próprios servidores que contribuem para a transmissão dos seus conhecimentos para os colegas de trabalho, tanto de maneira formal, por meio dos instrumentos como palestras e cursos, quanto informalmente através da transmissão de informações e treinamento durante sua rotina de trabalho.  
(ENTREVISTADA, 2017)

De acordo com a resposta da gestora, existem diversas parcerias com outras instituições de ensino na realização de programas de treinamento, entretanto enfatiza que a maior contribuição é feita pelo próprio servidor na transferência de saberes seja de maneira formal ou informal. Junior e Mourão (2011) dizem que as ações de aprendizagem no trabalho, sejam elas de natureza formal ou informal passaram a ter importância estratégica para as organizações, pois ambientes estimuladores de aprendizagem individual nas organizações, incentivam a autonomia dos indivíduos, na

busca por novas formas de executar seu trabalho. Além disso, Pantoja e Borges-Andrade (2004) argumentam que existem outras formas de transmissão de conhecimento, dentro do local de trabalho, a aprendizagem informal, onde os indivíduos podem aprender por meio da observação dos comportamentos dos demais membros da equipe, ao ouvir histórias e orientações dos seus colegas mais antigos ou recebendo instruções de seus supervisores. Salientando que este tipo de aprendizagem informal, não acontece de forma sistematizada, ocorre em função dos interesses do indivíduo de forma espontânea e natural.

Ainda na parte II da entrevista foi questionado sobre: É realizado uma avaliação das ações sobre o programa de treinamento?

Em resposta foi relatado que durante a aplicação do instrumento de treinamento, realiza-se o emprego de um questionário de avaliação do servidor, que se encontra em anexo, imagem 01, esse questionário contém quatro itens que abordam como o servidor avalia a palestra para a melhoria do seu conhecimento; se o tema abordado agregou valores ao seu cotidiano de trabalho; qual seria o melhor horário para a sua participação e a sugestão de um tema de interesse do funcionário.

Segundo Gil (2007) a avaliação é a etapa mais crítica do processo de treinamento, pois é uma atividade delicada e complexa. Ainda assim, somente a partir da avaliação é que se sabe se o treinamento atingiu seus objetivos. Podemos perceber que o NEEP utiliza um questionário como avaliação de seu programa de treinamento, que avalia somente o treinamento realizado, entretanto Gil (2007. p.140-141) diz que existem alguns níveis de avaliação que devem ser analisados:

Avaliação de reações: Neste nível, avalia-se a percepção do treinando em relação ao conteúdo do treinamento, metodologia adotada, atuação do instrutor, carga horária, material instrucional, aplicabilidade, etc. essa avaliação pode ser efetuada no final de cada sessão ou ao final do treinamento, mediante depoimentos ou questionários apropriados; [...] Avaliação da aprendizagem: Neste nível, avalia-se em que medida o participante, em decorrência do treinamento, aprendeu o que foi proposto. note-se que o aprendizado não envolve somente novos conhecimentos, mas também aprimoramento de habilidades e desenvolvimento de atitudes; [...] Comportamento no cargo: A avaliação neste nível nem sempre tem sido desenvolvida a contento. Primeiro porque ela não ocorre logo após o treinamento; exige que o treinador tenha voltado a desempenhar as atribuições do seu cargo. Depois, porque requer o depoimento de seu superior imediato, que muitas vezes não está preparado para emitir um julgamento objetivo acerca do comportamento do treinado no cargo. E, finalmente porque algumas vezes a empresa não oferecer condições para que os conhecimentos obtidos sejam postos em prática; [...] Avaliação de resultados: A avaliação em nível de resultados tem por objetivo verificar em que medida o treinamento provocou as mudanças pretendidas pela organização.

A parte III da entrevista abordava os principais conteúdos elaborados e sugeridos para preparação do programa de treinamento e desenvolvimento. Em sua primeira pergunta, foi questionado na entrevistada quais os meios utilizados nos treinamentos para a melhoria das habilidades? Foi respondido que não existem meios de treinamento direcionado para a melhoria das habilidades.

Pode-se visualizar no Relatório de Ações/Atividades desenvolvidas pelo NEEP a existência de cursos para melhoria das habilidades, mas não é realizado um programa de treinamento focado nas habilidades, evidenciado através de uma análise a qual encontrou déficits relacionados às habilidades. Gil (2007) diz que os cargos, por sua vez, são compostos por tarefas que devem ser desempenhadas segundo determinados padrões. Chiavenato (2010) reforça a idéia ao dizer que cada cargo exige certas competências para que ele seja bem desempenhado, variando conforme o cargo, nível hierárquico e área de atuação. Dessa maneira, deve-se capacitar as pessoas para o melhor desempenho das atribuições dos seus cargos. Entretanto, a falta da realização de um planejamento focado nos objetivos criados a partir de análises faz com que a realização de um método de aprendizagem, sem um direcionamento, seja apenas gastos e perda de tempo, sem oferecer benefícios para a instituição.

Segundo Gil (2007) são diversos os meios de análises, mas focado nas habilidades o melhor método é a observação direta ou indireta durante a execução da tarefa, possibilitando identificar a lacuna entre o desempenho real dos empregados e o desempenho almejado pela organização. A partir dessa análise podem-se identificar as necessidades de treinamento relacionado às habilidades.

A segunda questão enfocou em como são realizados treinamentos que focam na transmissão de informação sobre regras, regulamentos, diretrizes, entre outros?

Em resposta a entrevistada informou que:

Sim, existe uma parceria dos Recursos Humanos - RH, Núcleo de Assistência ao Trabalhador - NAST e a Comissão de Controle e Infecção Hospitalar - CCIH, que juntos realizam um programa de transmissão de informações sobre regras, regulamentos e novas diretrizes para atualização dos profissionais. (ENTREVISTADA, 2017)

Entre as informações repassadas, estão as normas institucionais em relação aos procedimentos necessários para protocolar um atestado médico, sobre normas que visem a diminuição de infecções hospitalares, apresentação de normas de estágios da SESAP para estagiários do hospital, entre outros.

Oliveira e Medeiros (2011) dizem que é preciso dar ao funcionário a chance de alinhar suas expectativas com os valores organizacionais, fornecendo-lhe informações básicas sobre a organização como história, missão, visão, valores, objetivos, áreas de atuação, entre outras.

A terceira pergunta questiona como são realizadas ações para o desenvolvimento de atitudes? (Mudanças de atitudes negativas para favoráveis, de conscientização e sensibilização das pessoas)

Foi respondido que assim, como exposto anteriormente, não existem treinamentos direcionados para o desenvolvimento de atitudes do funcionário, entretanto são realizadas palestras que abordam temas como ética, relacionamento interpessoal, sobre Desenvolvimento pessoal: auto-estima e bem-estar, a relação de todos esses cursos pode ser encontrada no Relatório de Ações/Atividades desenvolvidas pelo NEEP.

Deve-se ressaltar que se pôde observar que a entrevistada tem conhecimento sobre a importância da realização de um trabalho de treinamento e desenvolvimento em prol dessa problemática, na obtenção de uma melhoria das atitudes desses profissionais, e que já traça planos para essa mudança, quando ela comenta que:

Existem há algum tempo, planos para a realização de um programa de treinamento e desenvolvimento que contemple esses fatores para o desenvolvimento de atitudes do funcionário com a parceria de psicólogas que também fazem parte dos servidores do hospital. (ENTREVISTADA, 2017)

Pode-se analisar que são realizadas ações através de instrumentos como palestras e cursos que abordam temas para mudanças de atitudes, mas ainda não há um plano de treinamento em prática com esse objetivo, são aleatórios, pois em suas palavras a entrevistada relata já haver idéia de programas de treinamento com esse objetivo. Sabe-se que os pensamentos e emoções são influenciadores do comportamento, ou seja, tudo o que acreditam reflete-se diretamente em suas atitudes, que geram diversas consequências. Assim, os treinamentos comportamentais, têm o objetivo de trabalhar o relacionamento interpessoal, a fim de desenvolver novas atitudes, para que possam lidar com diferentes pessoas e situações, não somente no seu trabalho, mas também em outras situações. O treinamento com esse enfoque é de fundamental importância, uma vez que a formação de bons profissionais não envolve somente a parte técnica.

Na quarta pergunta foi interrogado sobre: São desempenhadas ações para o desenvolvimento de conceitos? (Elevar o nível de abstração: desenvolver idéias e conceitos para ajudar as pessoas a pensar em termos globais e amplos)

Em resposta, a entrevistada diz que sobre esse assunto não existe nenhuma ação em prol do desenvolvimento de conceitos dos funcionários no momento, mas, almeja a realização de uma biblioteca ou acervo que contemple todas as produções intelectuais tanto dos profissionais realizadas na Instituição, buscando a valorização dos mesmos e o aumento na procura da realização de novas produções, quanto de graduandos que realizaram trabalhos de cunho científico no HRTVM.

De acordo com a entrevistada não há um programa destinado ao desenvolvimento de conceitos, entretanto sabe-se da importância, evidenciado pela busca de métodos de valorização e motivação para que os servidores realizem produções intelectuais. Chiavenato (2010) diz que através do treinamento e do desenvolvimento, as pessoas podem assimilar informações, aprender habilidades, desenvolver atitudes e comportamentos diferentes dos antigos e com isso desenvolver conceitos e elevar o nível de abstração, fazendo com que as pessoas pensem, raciocinem, julguem, decidam e ajam em termos mais amplos. A construção do desenvolvimento de conceitos, ajuda aos profissionais de enfermagem, aumentarem sua criatividade, o nascimento de idéias inovadoras que possam ajudar no seu desempenho profissional e pessoal.

Antigamente as organizações mecanicistas exigiam comportamento repetitivo, burocrático e reprodutivo, focado na eficiência. As pessoas não podiam pensar, apenas executar e seguir ordens impostas. Hoje as organizações impõem um novo padrão de comportamento criativo e inovador. (CHIAVENATO, 2010.)

Ainda na parte III da entrevista a quinta questão examinava quais os benefícios trazidos depois da aplicação das ações de qualificação profissional aos servidores do HRTVM?

Foi respondido que não existe uma mensuração dos benefícios trazidos pelo NEEP através de suas ações de treinamento e desenvolvimento, nem respostas dos setores sobre as ações. Entretanto, a mesma confirma a importância de uma resposta sobre os benefícios proporcionados tanto aos servidores quanto a instituição.

Desenvolver pessoas não significa somente o conhecimento de novas habilidades no desempenho de suas tarefas, significa a obtenção de uma formação básica que modifique hábitos antigos, desenvolvam novas atitudes, aprimore conhecimentos, tornando as pessoas melhores no que fazem e no que são (GIL, 2010). A partir disso, faz-se necessário que o gestor tenha conhecimento de que seu programa de treinamento e desenvolvimento é eficaz, uma vez que, pode ser visualizada através da elevação da produtividade, modificação percebida das atitudes e comportamentos, elevação do saber, aumento das habilidades, redução dos índices de acidentes, aumento da motivação pessoal, entre outros fatores.

Na quinta e última parte da entrevista sobre os principais desafios enfrentados pelo NEEP no Processo de Desenvolver Pessoas no HRTVM, foi elencado somente uma pergunta, questionando quais as dificuldades do setor durante o processo.

Em resposta a entrevistada diz que são inúmeros os desafios enfrentados para a realização dessas ações, um deles é a falta de investimento e incentivo do governo na realização dessa assistência, seja em relação aos insumos necessários para a realização das ações, ou referente aos gastos com o servidor no deslocamento para realização de cursos fora do local de trabalho, além de não os liberar do trabalho para a realização desses cursos. É ressaltado que existe o Fundo de Incentivo Técnico e Científico – FITEC, um fundo de investimento direcionado para os servidores na realização de algum curso da sua área de atuação, que necessite de verba para transporte, estadia, alimentação, entre outros gastos. Essa verba é retirada do próprio servidor, pois se origina dos descontos das faltas dos mesmos. Entretanto, esse investimento está inativo no momento.

Outra dificuldade é a equipe do NEEP ser reduzida a uma coordenadora que trabalha sozinha em prol de uma assistência tão ampla e complexa, necessitando diariamente da disponibilidade das parcerias para que as ações de treinamento sejam desempenhadas, entretanto, é citado que constantemente é solicitada a Secretaria de Estado da Saúde pública do Rio Grande do Norte (SESAP/RN) a disponibilidade de um servidor para ajudá-la, surgindo um novo desafio que é a dificuldade de encontrar um colaborador que queira trabalhar continuamente sem regime de plantão e sem aumento salarial, observando também que a maioria dos servidores tem outro vínculo empregatício, para melhorar os rendimentos mensais, pois se consideram pessimamente remunerados.

Outro desafio é a diminuição gradativa e considerável da adesão aos instrumentos utilizados na produção do treinamento e desenvolvimento desses servidores, são inúmeros os motivos, entre os citados pelos funcionários, está a desmotivação, justificada pela deficiência das condições de trabalho, sobrecarga de trabalho, falta de tempo, baixa valorização profissional, negação às solicitações do Fundo de Incentivo Técnico Científico (FITEC), além de outros vínculos que impedem a participação no evento. Outro motivo que merece destaque é o déficit de funcionários nos setores, impossibilitando os mesmos de se ausentarem temporariamente do setor para participar

das atividades oferecidas pelo NEEP, um dos fatores para essa deficiência de funcionários é o índice enorme de aposentadorias no último ano.

Cita que existem diversas idéias em prol de uma melhoria da assistência prestada aos servidores sobre treinamento e desenvolvimento, entretanto não se consegue colocar em prática, por falta de recursos e parcerias que ajudem, ela cita como projeto uma rede interna que disponha para todos os servidores emails que informem diariamente sobre cursos e atividades, mas não tem quem realize isso, outra idéia é a realização de uma biblioteca para dispor de produções dos funcionários, mas não existe estrutura física que efetive isso. Outro trabalho que se almeja é dispor nas paredes dos corredores esses trabalhos em forma de banners, em busca da valorização profissional e incentivo a produção científica. Dessa forma fica nítido que são inúmeras idéias, mas, não são realizadas por falta de recursos.

#### 4.2. MODELO SUGERIDO DE DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO.

Costa et al (2013) diz que não existe um método único e ideal para selecionar um diagnóstico de todas as empresas existentes. Individualmente, as empresas irão escolher e adequar ao melhor método de acordo com suas especificidades.

Chiavenato (2010) explica que as necessidades nem sempre são claras e precisam ser diagnosticadas a partir de certos levantamentos e pesquisas internas capazes de localizar e descobri-las. A partir desse conhecimento, o processo proposto de diagnóstico das necessidades de treinamento para os profissionais, poderia acontecer para três categorias, tanto para os servidores que atuam diretamente na assistência ao público, quanto aos membros do âmbito administrativo e para os gestores, já que esses últimos são membros que coordenam as principais atividades e funcionários, possuindo influência decisória e estratégica para a organização, para esses, deve ser feita uma avaliação da necessidade de treinamento gerencial. O processo aconteceria por setores, através da aplicação de um questionário, em conjunto com a observação direta que seria dos supervisores e/ou coordenadores que convivem diariamente com esses servidores e análise de documentos que indiquem quantidade de acidentes no trabalho, absenteísmo, entre outros, que constituem fontes valiosas de diagnóstico de treinamento dos funcionários e consequentemente necessidade de treinamento.

Primeiramente seria realizada uma reunião com os responsáveis de cada setor para explicar como seria realizado esse levantamento das necessidades de treinamento em cada setor já que cada um tem suas especificações. Em um segundo momento daria início a aplicação dos questionários e a observação contínua das ações realizadas por seus subordinados.

O NEEP realizaria a análise documental em buscas de dados que demonstre a necessidade de treinamento.

Após a compilação desses dados seriam agendadas reuniões por setores para análise dessas informações e a partir disso seriam traçados, em conjunto, metas de treinamento e desenvolvimento direcionadas às necessidades levantadas.

No Apêndice B, no quadro de número 06, segue um exemplo de questionário proposto para levantamentos das necessidades, foram introduzidas questões que visem analisar se os instrumentos metodológicos utilizados pelo NEEP respondem as expectativas dos servidores, sobre a aquisição de competências, além de traçar os principais problemas dos servidores tanto nos setores onde atuam quanto as dificuldades na participação do processo de treinamento e desenvolvimento realizado pelo NEEP.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nas informações adquiridas e expostas na análise de dados, pode-se perceber através do discurso da gestora entrevistada, que o NEEP do HRTVM propõe um processo de treinamento e desenvolvimento contínuo buscando melhorias no desempenho e resultado dos profissionais que fazem parte da instituição. Observou-se também um alto grau de interesse do setor em proporcionar um trabalho eficaz, na busca incansável de subsídios para o aprimoramento de seus funcionários, mas muitas vezes, esbarra em dificuldades inerentes a administração pública. Entretanto, alguns pontos devem ser discutidos, pois ao fazer uma relação com alguns autores entre eles Chiavenato (2010) e Gil (2007), que corroboram a idéia da importância da realização correta de todas as etapas do processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas, evidenciam-se que os processos de treinamento e desenvolvimento realizados no HRTVM não acontecem na íntegra.

O treinamento é um esforço sistemático, a fim de ajudar aos colaboradores a desenvolverem suas capacidades, onde cada fase complementa a outra, caso uma das etapas do processo seja negligenciada acarreta déficit nas demais. A primeira etapa do processo, levantamento de necessidades, deve ser elencada de forma correta, caso contrário, as demais etapas do processo serão direcionadas para objetivos que não refletem as reais necessidades da instituição, levando a desperdícios de recursos e tempo.

Sabe-se que não existe um método único para o levantamento da necessidade de treinamento para todas as empresas, cada uma escolherá o método mais compatível com sua realidade, a partir disso, foi oferecido um instrumento de análise que possa ser utilizado pelo NEEP, com a ressalva de que esse instrumento pode ser modificado a critério do NEEP.

São vários os instrumentos utilizados pelo NEEP, entre os citados estão os cursos, palestras, roda de conversa, sempre com ajudas das parcerias, instituições de ensino e os próprios profissionais que colaboraram de maneira formal através de instrumentos como palestras, cursos e informalmente através dos conhecimentos transferidos aos seus colegas no cotidiano por profissionais mais experientes. Salientando que a gestora percebe que novas tecnologias devem ser empregadas na obtenção de um maior número de profissionais participando das atividades.

São inúmeras as dificuldades na implantação e desenvolvimento de um processo de treinamento e desenvolvimento contínuo, pois envolve uma série de fatores relacionados ao processo em si, inerentes aos métodos, a quem conduz os processos da instituição, à construção dos espaços de educação no trabalho, entre outros. Além disso, há influência multifatorial, entre eles a falta de compreensão do profissional sobre a

dimensão e a importância desse processo para a mudança das práticas, das atitudes e na obtenção de novos conhecimentos, a resistência natural que as pessoas têm às mudanças, a falta de tempo disponível decorrente ao acúmulo de empregos, além da desmotivação por fatores distintos.

Notadamente, há muito que se fazer para chegar a um nível de excelência em se tratando de processo de treinamento, pois as necessidades são constantes e mutáveis, fazendo-se necessário que os treinamentos sejam flexíveis, atualizados e dinâmicos para que os objetivos sejam alcançados. São grandes as superações das lacunas organizacionais existentes no serviço público. Entretanto, a busca da garantia de um processo de treinamento e desenvolvimento eficiente é essencial para que a organização alcance seus objetivos, preocupada com a qualidade das pessoas no trabalho e consequente com a qualidade dos serviços prestados a comunidade.

Dessa maneira, deve-se haver uma busca constante de um modelo de gestão de pessoas que predomine na sua essência a valorização humana e social configurando um dos grandes desafios do setor público. Para que isso aconteça iniciativas inovadoras que contribuem para o refinamento das práticas de treinamento devem ser criadas, promovendo uma maior interação entre o corpo gerencial e demais colaboradores, favorecendo a continuidade e disseminação do processo gerencial de treinamento e desenvolvimento, bem como, harmonizar os conceitos e práticas gerenciais.

Desse modo, os resultados obtidos demonstram que a abordagem utilizada se mostra adequada para a obtenção dos objetivos propostos por este estudo.

## REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977;
- BORBA, Gustavo Severo; NETO, Francisco José Kliemann. Gestão Hospitalar: identificação das práticas de aprendizagem existentes em hospitais. **SAÚDE**, São Paulo, v.17, n.1, p.44-60, 2008;
- BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde. Departamento de Gestão da Educação em Saúde. **Política Nacional de Educação Permanente em Saúde**. Brasília: Ministério da Saúde, 2009
- BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. Departamento de Ações Programáticas e Estratégicas. **Cadernos Humaniza SUS: Atenção hospitalar**. Brasília: da Saúde, 2011. 268 p. 3v;
- BRASIL. Portaria nº 3.390, de 30 de dezembro de 2013. Institui a Política Nacional de Atenção Hospitalar (PNHOSP) no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS), estabelecendo- se as diretrizes para a organização do componente hospitalar da Rede de Atenção à Saúde (RAS). Disponível em: <[http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2013/prt3390\\_30\\_12\\_2013.html](http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2013/prt3390_30_12_2013.html)>. Acesso em: 26 jun. 2016;
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o **novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

- CORRÊA, Gilson Luiz Borges; DALMAU, Marcos Baptista Lopez; BERNARDINI, Isadora de Souza. **Gestão de Pessoas no Sistema Único de Saúde:** o desafio da qualidade de vida no Trabalho. Coleção Gestão da Saúde Pública – Volume 3. Santa Catarina, 2012. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/1914142-Gestao-de-pessoas-no-sistema-unico-de-saude-o-desafio-da-qualidade-de-vida-no-trabalho.html>>. Acesso em: 26 jun. 2016;
- COSTA, D. V. F.; CASTRO, D. R.; DUARTE, F. L.; TROCCOLI, I. R.; ALTAF, J. G. DIAGNÓSTICO DA NECESSIDADE DE TREINAMENTO: O CASO BETA ENGENHARIA LTDA. **Revista Estudos do CEPE.** Santa Cruz do Sul, n37, p.190-214, jan./jun. 2013. Disponível em< <https://online.unisc.br/seer/index.php/cepe/article/download/3527/2753>> Acesso em: 14 de agosto de 2017;
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas:** Enfoque nos papéis profissionais. 1 ed.- 7 reimpr.- São Paulo: Atlas, 2007;
- GIRADE, Maria da Graça; CRUZ, Emirene Maria Navarro Trevizan; STEFANELLI, Magida Costa Educação continuada em enfermagem psiquiátrica: reflexão sobre conceitos. **Rev Esc Enferm USP.** 2006. Disponível em:<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0080-62342006000100015](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342006000100015)> Acesso em: 10 de fev. 2017;
- GOVERNO DO ESTADO DO RN. Hospital Regional Dr. Tarcísio Maia. SESAP/TI. out, 2013. Disponível em: <<http://adcon.rn.gov.br/ACERVOsesap/Conteudo.asp?TRAN=ITEM&TARG=7939>> Acesso em: 26 jun. 2016;
- JUNIOR, Francisco Antonio Coelho. MOURÃO, Luciana. Suporte à aprendizagem informal no trabalho: Uma proposta de articulação conceitual. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie,** V. 12, N. 6, Ed. Especial. São Paulo, SP. Nov./Dez. 2011. Disponível em: <http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/2810>. Acesso em: 10 de fev. 2017;
- MANFREDI, Silvia Maria. Trabalho, qualificação e competência profissional - das dimensões conceituais e políticas. **Educação e Sociedade.** v.19 n.64 Campinas, set. 1998
- MATTAR, João. Metodologia científica na era da informática. 3.ed. São Paulo: saraiva, 2008;
- MOITINHO, Geraldo Cardoso. Remuneração, benefícios e a retenção de talentos nas Organizações. **FACIPLAC: REVISTA DIGITAL DE ADMINISTRAÇÃO,** V.1, n.1, 2011;
- OLIVEIRA, José Arimatés; MEDEIROS, Maria da Penha Machado. **Gestão de pessoas no setor público.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC; CAPES; UAB, 2011;
- PANTOJA, Maria Júlia; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Estratégias de Aprendizagem no Trabalho em Diferentes Ocupações Profissionais. **RAC-Eletrônica,** Curitiba, v. 3, n. 1, art. 3, p. 41-62, Jan./Abr. 2009. Disponível em:<<http://www.anpad.org.br/rac-e>> Acesso em: 10 de fev. 2017
- PASCHOAL, Amarilis Schiavon; MANTOVANI, Maria de Fátima; MÉIER, Marineli Joaquim. Percepção da educação permanente, continuada e em serviço para enfermeiros

de um hospital de ensino. **Rev Esc Enferm USP.** SP. 2007; Disponível em:<<http://www.ee.usp.br/reeusp/upload/pdf/742.pdf>> Acesso em: 10 de fev. 2017

RUIZ, João Álvaro. **METODOLOGIA CIENTÍFICA:** Guia para eficiência nos estudos. 2.ed. São Paulo: Atlas,1991.p.48-66;

SAMPIERI, Roberto Hernandez; COLLADO, Carlos Fernández; PILAR, Baptista Lucio. **METODOLOGIA DE PESQUISA.** 3. Ed. São Paulo-SP: McGraw-Hill, 2006;

SILVA, Edna Lucia; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação.**3.ed. Florianópolis, 2001;

SILVA, Claudia Maria Tetê; VASCONCELOS, Gilmar Barros; FILHO, Silvio Arcanjo Matos. EDUCAÇÃO PERMANENTE EM SAÚDE: Fatores que limitam a participação dos trabalhadores. Salvador 2010. Disponível em: <[www.escoladesaude.pr.gov.br/arquivos/File/textos%20eps/educacaopermanente.pdf](http://www.escoladesaude.pr.gov.br/arquivos/File/textos%20eps/educacaopermanente.pdf)> Acesso em: 10 de fev. 2017;

SILVA, Gizelda Monteiro; SEIFFERT, Otília Maria L. B. Educação continuada em enfermagem: uma proposta metodológica. **Revista Brasileira de Enfermagem-REBEN.** Universidade Federal de São Paulo. Programa de Mestrado Ensino em Ciências da Saúde. São Paulo, SP. 2009;

SOARES, André Studart. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS EM CARGOS DE LIDERANÇA: Um estudo desenvolvido na Pró-Reitoria de Administração da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. Mossoró, 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.