

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA  
CURSO DE GRADUAÇÃO TECNÓLOGO EM GESTÃO DE  
RECURSOS HUMANOS

JOELMA JOSÉ DA SILVA MORAIS  
JOSILENE MARIA DOS SANTOS  
KARINA MARIA DA COSTA FERREIRA

**A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E  
DESENVOLVIMENTO DENTRO DAS  
ORGANIZAÇÕES, INCLUÍDO A CENTRAL DE  
REGULAÇÃO HOSPITALAR**

RECIFE  
2021

JOELMA JOSÉ DA SILVA MORAIS  
JOSILENE MARIA DOS SANTOS  
KARINA MARIA DA COSTA FERREIRA

**A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E  
DESENVOLVIMENTO DENTRO DAS  
ORGANIZAÇÕES, INCLUÍDO A CENTRAL DE  
REGULAÇÃO HOSPITALAR**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Disciplina TCC II do Curso Tecnológico em Gestão de Recursos Humanos do Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA, como parte dos requisitos para conclusão do curso.

Orientador: Prof. Espec. Emanuel Lima Xavier

RECIFE  
2021

Ficha catalográfica elaborada pela  
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 2338/ O.

M827i    Morais, Joelma José da Silva

A importância do treinamento e desenvolvimento dentro das organizações, incluindo a central de regulação hospitalar - SES/PE / Joelma José da Silva Morais, Josilene Maria dos Santos, Karina Maria da Costa Ferreira. - Recife: O Autor, 2021.

15 p.

Orientador(a): Espec. Emanuel Lima Xavier.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA. Tecnólogo em Recursos Humanos, 2021.

Inclui Referências.

1. Treinamento. 2. Desenvolvimento. 3. Desempenho. 4. Capacitação. I. Santos, Josilene Maria dos. II. Ferreira, Karina Maria da Costa. III. Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA. IV. Título.

CDU: 658.3

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, por ter nos dado capacidade de cursar, compreender, e desenvolver o trabalho acima apresentado. Ao meu esposo e filho, pela compreensão e ajuda no decorrer do curso.

Agradeço a Josilene e Karina pela parceria onde juntas, conseguiram desenvolver o trabalho. Ao corpo docente da faculdade UNIBRA, em especial professor Emanuel Xavier, que contribuiu, para minha formação intelectual.

Joelma José da Silva Morais

Agradeço primeiramente a Deus, por ter nos concedido discernimento para a conclusão deste trabalho que nos despendeu tanto esforço, mas com determinação em alcançar o nosso objetivo, conseguimos.

Ao nosso orientador Emanuel Xavier pela colaboração e orientação durante o desenvolvimento deste TCC se empenhou a todo tempo promovendo a aprendizagem com a transmissão de seus conhecimentos. Conjugado isso exige compromisso e responsabilidade conosco, o que nos permitiu avançar na exigência da compreensão da pessoa no processo de ensinar e aprender.

As pessoas que nos incentivaram às pesquisas e nos deram apoio à conclusão deste trabalho, pela confiança por seus estímulos permanentes e, valiosas sugestões que contribuíram para o enriquecimento do tema e consequentemente a satisfação do resultado obtido.

Josilene Maria dos Santos

Chega então o momento mais que esperado, o encerramento de um ciclo árduo, onde sabemos que muitos ficaram ao longo desse trajeto percorrido, não por falta de competência ou capacidade, pois sabemos que tudo podemos, mas infelizmente os obstáculos aparecem não para nos derrubar, mas sim para nos fortalecer ainda mais, agradeço a todos aqueles que comigo ombream essa caminhada. Agradeço primeiramente à Deus, por nunca me deixar desistir, mesmo nos dias mais difíceis, onde as dificuldades falavam bem mais alto que a vontade de vencer, mesmo assim sempre esteve comigo. Agradeço a minha família pela força e incentivo, tudo em prol de algo maior, agradeço a Joelma e Josilene por tamanha parceria, companheirismo e determinação. Agradeço a todos os profissionais de

educação desta instituição em especial ao nosso orientador Emanuel Xavier pelo apoio e comprometimento. É gratificante poder iniciar algo e poder concluir com êxito e gratidão, pois não foi fácil, mas vencemos.

A primeira etapa foi concluída agora vem o momento mais crucial de nossas vidas, nos realizarmos profissionalmente, aprender com os erros e poder melhorar cada dia mais e mais, pois a vida é um ciclo sem fim, sempre iremos aprender algo, nunca saberemos de tudo, seja grato e aproveite os momentos e as oportunidades.

Karina Maria da Costa Ferreira

## RESUMO

O referido artigo apresenta os estudos teóricos sobre importância da aplicação do Treinamento e desenvolvimento nas empresas, incluído como exemplo a Central de Regulação Hospitalar/SES-PE. Tem por objetivo geral verificar a importância da implantação do treinamento e desenvolvimento dentro das organizações, tendo como objetivos específicos: levantar a importância do treinamento e desenvolvimento nas empresas, analisar o papel da área de recursos humanos na condução de um treinamento e os principais benefícios que o treinamento traz a uma empresa. É de suma importância que as empresas tenham colaboradores capacitados. Foi observado que a sugestão de melhoria, foram o processo de treinamento seja aplicado antes do início de exercício e que seja periodicamente repetido com todos os funcionários da instituição. Concluiu-se que o programa de T&D é extremamente importante para o crescimento de um profissional dentro da empresa, e sua capacitação para executar suas atividades laborais.

**Palavras-chave:** Treinamento; Desenvolvimento; Desempenho; Capacitação.

## **ABSTRACT**

This article presents theoretical studies on the importance of applying training and development in companies, including the Hospital Regulation Center/SES-PE as an example. Its general objective is to verify the importance of implementing training and development within organizations, with specific objectives: raising the importance of training and development in companies, analyzing the role of the human resources area in conducting training and the main benefits that what training brings to a company. It is extremely important that companies have trained employees. It was observed that the suggestion for improvement was that the training process is applied before the beginning of the exercise and that it is periodically repeated with all employees of the institution. It was concluded that the T&D program is extremely important for the growth of a professional within the company, and their qualification to perform their work activities.

**Keywords:** Training; Development; Performance; Training.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>09</b>
<b>2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO.....</b>	<b>10</b>
<b>3 RESULTADOS.....</b>	<b>11</b>
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>25</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>27</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, devido à modernização e ao movimento intenso e contínuo de informações, as organizações se veem quase que na obrigação a se inovarem numa velocidade muito mais potente, e isso gera um impacto em toda a sua estrutura. Com o passar dos tempos, as empresas buscam profissionais com capacitação a se ajustar e desenvolver em um espaço de tempo menor.

Sendo assim utilizam mecanismos de treinamento que visam ampliar a capacitação de seus colaboradores para que os mesmos possam desempenhar melhor suas tarefas de uma forma mais eficaz.

No tocante ao desenvolvimento, este é um processo de experiências que busca o acompanhamento do crescimento destes profissionais dentro da organização não está necessariamente relacionado ao cargo atual, mas sim, em oportunidades futuras. O mesmo é subsequente ao treinamento e durante o qual, as tarefas que os colaboradores executam na empresa são acompanhadas. Proporcionando crescimento e ascensão desses colaboradores dentro da empresa.

Ambos, treinamento e desenvolvimento, são realizados após o recrutamento e seleção, visto que os colaboradores selecionados para uma determinada tarefa precisam ser treinados para executarem suas atividades.

A Central de Regulação Hospitalar é uma instituição de serviço disponibilizado pela Secretaria Estadual de Saúde de Pernambuco que funciona de forma estratégica para melhorar o acesso dos usuários aos serviços públicos de saúde do SUS no Estado. Utiliza como principal canal de comunicação com a Rede Assistencial de Saúde um setor de CallCenter que recebe ligações de todos os estabelecimentos de saúde do estado que lidam com casos de urgência/emergência, UTI e obstetrícia sejam elas estaduais, municipais, federais ou particulares que prestam serviços ao SUS.

Devido à necessidade de reorganização dos serviços de Saúde, a sede do complexo regulador foi reestruturada visando à ampliação de sua área física, aquisição de novos equipamentos de informática e ampliação do quantitativo de recursos humanos para operacionalização das atividades, com propósito de melhor de atender a população usuária do SUS no Estado de Pernambuco.

A pandemia de COVID-19 trouxe diversos desafios ao SUS, com isto a Regulação Assistencial passou por um processo de aprimoramento de modo a

garantir mais eficiência e transparência na ocupação dos leitos hospitalares nas unidades de saúde públicas e/ou privados conveniados ao SUS no Pernambuco.

Sendo assim, a implantação e consolidação dos Núcleos Internos de Regulação - NIR, que são os setores dentro dos hospitais responsáveis pela intermediação da regulação de pacientes das unidades com a regulação estadual, também um desafio para a gestão pública, considerando à escassez de recurso e dificuldades internas dentro das instituições.

Neste momento, a rede estadual em Pernambuco conta com 21 hospitais com o NIR contendo equipes incompletas, sendo eles: Hospital da Restauração, Hospital Otávio de Freitas, Hospital Agamenon Magalhães, Hospital Getúlio Vargas, Hospital Miguel Arraes, Hospital Dom Helder, Hospital Pelópidas Silveira, Hospital Regional do Agreste, Hospital Mestre Vitalino, Hospital Geral de Areias, Hospital Jaboatão Prazeres, Hospital Belarmino Correia, Hospital Professor Agamenon Magalhães, Hospital Dom Malam, Hospital Regional Ruy de Barros Correa, Hospital Regional Emília Câmara, Hospital Regional Fernandes Salsa, Hospital das Clínicas, Hospital João Murilo, Hospital Regional Silvio Magalhães e PROCAPE.

Com a abertura de novos NIRs, conseqüentemente houve a contratação, treinamento e desenvolvimento em RH.

A referida pesquisa foi realizada com o objetivo de mostrar que o treinamento é algo extremamente importante para uma organização e que ajuda a desenvolver tanto o funcionário quanto a empresa em si.

Considerando também, pesquisas realizadas dentro da Central de Regulação, que indicam como os efeitos do processo de treinamento são geralmente sentidos em longo prazo e ajudam a moldar o funcionário conforme as necessidades da empresa. O mesmo traz mudanças positivas para os colaboradores, e conseqüentemente, para a empresa. No que diz respeito à capacidade de um bom treinamento melhorar o nível de motivação da empresa.

## **2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO**

De acordo com Gil (2016), a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias abrange toda bibliografia pública em relação ao tema de estudo desde as publicações avulsas, revistas, livros, pesquisas científicas, teses, etc.

Segundo a definição de Marconi e Lakatos (2010), a pesquisa bibliográfica oferece explorar novas áreas, tem por objetivo um reforço na análise de suas

pesquisas ou manipulação de informações, propicia um termo sob uma nova abordagem, tudo e como conclusões inovadoras.

Contudo, o artigo tem como base analisar e conceituar a importância do Treinamento e Desenvolvimento dentro de uma organização analisando de que forma, através da implantação do programa de T&D, está se aproximando de atingir seus objetivos.

Desta forma, a pesquisa foi realizada através de levantamento bibliográfico de artigos já publicados e referências teóricas que abordam o tema a importância do treinamento e desenvolvimento dentro das organizações.

### **3 RESULTADOS**

Como já foi descrito, os profissionais são contratados sem nenhuma bagagem de experiências de conteúdo teóricos sobre qual é a finalidade, objetivos e preceitos de um processo de regulação.

Considerando o acima exposto, os profissionais ao iniciar na central, é feito um treinamento interno, explicando sobre a instituição, qual o seu objetivo, quais as unidades que a mesma regula, como utilizar o sistema, além da definição e o objetivo do mesmo, posteriormente é escolhido um profissional experiente, para ficar com o mesmo na bancada, ou seja, em um computador, iniciando assim a prática, referente a utilização do sistema, detalhando como é feito a regulação dos pacientes, exemplo; cadastrar um paciente no sistema, ofertar de vagas, perfil do paciente, como regular e monitorar o perfil do mesmo diariamente, dentro outros.

Vale ressaltar, que o treinamento é feito de acordo com a necessidade da equipe, ou quando o sistema é modificado.

O setor de gestão de pessoas cumpre um papel importantíssimo nas organizações, pois o mesmo, segundo Chiavenato (2005), cuidar do capital humano das mesmas é o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso. Por isso, é correto afirmar que a qualidade de vida no trabalho está diretamente ligada ao surgimento dos setores de recursos humanos e gestão de pessoas nas empresas.

Por enfrentar mercados de trabalho cada vez mais competitivos, as empresas perceberam que seus colaboradores seriam sua principal arma para conseguir vantagens relevantes, onde as áreas de recursos humanos e gestão de pessoas

tornaram-se setores estratégicos na busca de maneiras para tornar seus colaboradores mais produtivos e motivados.

É importante ressaltar os principais objetivos da Gestão de pessoas, que visam a todo o momento desenvolverem o capital humano e, como consequência, aumentar a eficácia da organização.

Estes objetivos, conforme Chiavenato (2005) são:

- ✓ Ajudar a empresa a obter seus objetivos e executar sua missão;
- ✓ Proporcionar competitividade à organização;
- ✓ Proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas;
- ✓ Aumentar o nível de auto-realização e satisfação das pessoas no trabalho;
- ✓ Desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho;
- ✓ Administrar e impulsionar a mudança;
- ✓ Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

## **TREINAMENTO**

O treinamento da GRH é realizado das seguintes formas;

**Call center:** Para ter um call center bem estruturado é preciso ter todas as áreas bem alinhadas. E o treinamento é essencial para alcançar a excelência e oferecer serviços de qualidade para seus clientes. A capacitação tem de ser priorizada e acompanhada para iniciar e reciclar os aprendizados da corporação.

É escolhido os profissionais que já estão há algum tempo na empresa para auxiliarem os novos candidatos. Assim os novos colaboradores têm como espelho alguém que começou como eles e que já possui um vasto conhecimento na área, que pode ajudar na mentoria e acompanhar seus processos.

**Enfermeiras:** O treinamento da equipe é capacitado e monitorado pela coordenação de enfermagem. Os mesmos são realizados através de reuniões internas explicando sobre a instituição, qual o seu objetivo, quais as unidades que a mesma regula (protocolos), e quais os sistemas que a mesma utiliza. Posteriormente é escolhido um funcionário para auxiliar os novos candidatos, na prática. Ressaltamos ainda, que os treinamentos continuam sendo oferecidos de forma remota.

**Médicos:** O treinamento era realizado de formas rotineiras em cada dois meses, com reuniões presenciais, porém devido a pandemia foram feitas

virtualmente, em que se discutiam tópicos mais relevantes da regulação, inicialmente casos mais complexos que ensejaram dúvidas ou críticas, revisões de protocolos, análise de casos clínicos, qual o perfil da unidade (hospitais). Apresentação sobre a importância do fluxo assistencial correto para agilizar o atendimento médico e dos serviços de média e alta complexidade, dentre outros serviços disponibilizado pela instituição.

Ressaltamos ainda, que o treinamento na unidade é estabelecido pela chefia e a coordenação de cada área, contudo se a chefia for substituída, os métodos de treinamento podem ser remodelados.

O setor de gestão de pessoas cumpre um papel importantíssimo nas organizações, Chiavenato (2000 p. 295) “afirma que treinamento é a experiência aprendida que produz uma mudança relativamente permanente em um indivíduo e que melhora sua capacidade de um cargo”.

O treinamento pode desenvolver uma mudança de habilidades, conhecimento, atitudes ou comportamento. Isto significa mudar aquilo que os empregados conhecem como eles trabalham suas atitudes frente ao seu trabalho ou suas interações com os colegas ou supervisor.

Nestes termos, o treinamento se faz inevitável no planejamento estratégico da organização, pois ele responsabiliza-se pelo capital intelectual e enriquece o patrimônio humano. Torna-se evidente então, a importância do treinamento em uma Instituição tendo como resultado principal, o desenvolvimento dos funcionários.

Por fim, Chiavenato (2002), define que o treinamento é um processo a curto prazo, aplicado de maneira organizada.

O treinamento auxilia as empresas, pois qualificam seus colaboradores para executarem uma determinada tarefa. Marras 2001 p. 145 afirma que “treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”. Ainda o mesmo autor, p. 148 afirma que: “Formação Profissional: que tem como base, elevar o conhecimento do profissional à sua profissão, para elevar o seu desempenho nas suas atividades. Especialização: oferece a oportunidade do empregado de treinamentos voltados a uma área de conhecimento específico. Reciclagem: é a oportunidade de se atualizar dos conhecimentos já aprendidos na sua rotina de serviço.” Já o desenvolvimento é visto logo após o treinamento, percebendo-se que é no desenvolvimento que se

visualizam o crescimento dos colaboradores. Com as ideias do autor mencionado acima, os objetivos genéricos tem por objetivo que seus colaboradores tenham uma capacitação desenvolvida, trazendo também motivação aos seus colaboradores, tendo como prioridade de melhorias na produção elevando seu nível de desenvolvimento para um melhor desempenho no futuro. É importante ter um setor de treinamento na empresa, geralmente fica delegado ao pessoal do RH ou pela gestão de pessoas, os treinamentos devem de fato atender as necessidades da empresa. E também não se pode limitar o treinamento em único setor da empresa ou apenas em um corpo gerencial. É evidente que cada funcionário faz parte da empresa então o treinamento fica direcionado a cada um dos mesmos, assim podendo ter de cada um deles uma mão-de-obra qualificada. Para implantar o Treinamento e Desenvolvimento numa organização é preciso primeiramente fazer um levantamento de dados, para assim saber qual tipo de treinamento será mais apropriado para aquela situação. Macian(1987) considera que este levantamento deve ser completo, no sentido que sejam reais as necessidades que existem na empresa. Sendo assim após este levantamento de dados será possível visualizar as ferramentas corretas a serem utilizadas nesse processo. O T&D não é visto como um custo para organização, e sim como um investimento pois além de capacitar os colaboradores e possível visualizar nos mesmos competências, habilidades e atitudes. Mas para que o treinamento possa dar resultados no desenvolvimento é de necessidade que o planejamento do treinamento venha ser bem elaborado, sendo assim podendo garantir o alcance de objetivos com eficácia. Por fim, Chiavenato (2002) define que o treinamento é um processo a curto prazo, aplicado de maneira organizada.

## **TIPOS DE TREINAMENTO**

Para Milkovich (2000), a execução deste treinamento deve se levar em consideração a vários tipos de treinamento que são eles:

E-learning: São tutorias e cursos que podem ser focado em várias partes da empresa, são cursos a distância que podem ser aplicado por carta postal, telefone, fax, radio, internet e vários outros meios. As empresas estão cada vez mais adotando o elearning pois vem possibilitando a eles uma rápida e boa otimização de seus recursos e processos. O e-learning é uma boa forma de treinar os colaboradores, assim prepará-los para enfrentar adversidades e problemas que

possam surgir no cotidiano, tendo como base conhecimento. Mas do que isso pode se espalhar as informações de forma padrão. Tendo essa padronização do conteúdo e da maneira que esse conhecimento será disponibilizado.

**Leader Coach Training:** Trata-se de um treinamento de coaching para liderança, licenciado pela Behavioral Coaching Institute (BCI), é um programa de treinamento para liderança bem prático, que tem como base motivador e interativo. Temos hoje uma possível visão mundial, que nunca antes foi alcançada e isso traz benefícios e exigências. Os benefícios são óbvios, mas são bastantes cobrados para terem uma qualidade melhor, produtividade, transparência e eficiência naquilo que se faz, investindo na liderança é possível ter uma organização bem estruturada. **Treinamento de integração** Oferecido para colaboradores recém chegados, assim propondo a eles um conhecimento do ambiente da empresa, assim o mesmo saberá como a empresa lida com a clientela, sabendo também dos benefícios oferecidos pela organização, missão, objetivos e metas a serem alcançadas da empresa.

**Treinamento Técnico-Operacional:** Trata-se de um treinamento para a capacitação de habilidades que são necessariamente para a função ou cargo. Este treinamento é bem necessário para o aumento da produção garantindo o aumento em curto prazo das metas delegadas pela empresa. Ele é bem necessário na empresa, pois tem uma visibilidade direta aos resultados da empresa.

## **PREPARAÇÃO E ETAPAS DO T&D**

Para Chiavenato (2005), é um termo que pode ter diferentes significados. Conforme o autor, alguns especialistas em RH consideravam o treinamento como uma maneira de adequar cada pessoa a seu cargo de modo que o funcionário fosse “moldado” conforme as necessidades da empresa. No entanto, esta visão não é mais tida como completa ou absoluta; o autor observa que nos dias de hoje, o treinamento é visto como um meio para melhorar o desempenho de uma pessoa dentro de sua função. Assim, o treinamento tem sido entendido como “o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar” (CHIAVENATO,2005). O autor faz ainda uma consideração importante, afirmando que o treinamento é um instrumento usado para desenvolver competências nas pessoas de modo que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras. Com isso, se sentirão melhor, o que contribui em termos de qualidade de vida, e também contribui de forma cada vez mais ativa para

que a organização em que trabalha atinja seus objetivos. Desse modo, pode-se compreender que o treinamento não é um gasto, mas sim um investimento, já que se bem executado, tornará um colaborador mais produtivo e eficiente, o que resultará em ganhos consideráveis para a empresa. Apesar do treinamento contribuir indiretamente para o desenvolvimento humano, ainda o mesmo autor observa que treinamento e desenvolvimento de pessoas são duas coisas diferentes.

Ainda conforme o autor, enquanto o treinamento é voltado para atender necessidades imediatas ou a curto prazo, o desenvolvimento de pessoas foca-se em períodos maiores; geralmente, não se concentram em cargos imediatos, mas sim em cargos importantes que serão ocupados. Estes cargos, ainda conforme o mesmo autor, requerem habilidades especiais que precisam ser desenvolvidas de forma gradual e constante. Ainda assim, seria correto afirmar que tanto o treinamento quanto o desenvolvimento de pessoas podem ser considerados formas de aprendizagem organizacional.

Neste contexto, Maximiano (2002) observa que de acordo com o princípio da Aprendizagem Organizacional, a empresa deve agir como uma organização que está em constante processo de aprendizagem, refletindo e aprendendo sobre tudo que acontece dentro e fora dela. Justamente por isso o processo de treinamento e desenvolvimento é tão importante; porque uma empresa pode crescer de forma significativa aprendendo com seus erros e com suas experiências. Para que o T&D seja aplicado pela organização, deve-se antes realizar um diagnóstico, que segundo Chiavenato (2005), ocorre por meio de pesquisas internas realizadas na empresa, que buscam um levantamento de informações relacionadas às carências da empresa de preparo e áreas de prováveis melhorias, levantamento de necessidades, programas do treinamento para atender as necessidades, execução do treinamento, avaliação do resultado.

Ainda segundo o autor, a periodicidade de um programa de treinamento e desenvolvimento pode variar muito conforme o que se deseja fazer e principalmente, conforme o nível de capacitação e maturidade profissional da equipe. De forma geral, Chiavenato (2005) observa que os treinamentos atualmente são desenvolvidos durante poucas semanas, e de forma intensiva.

## **METODOLOGIA**

Quanto aos procedimentos metodológicos, de acordo com Vergara (2004), a presente pesquisa é bibliográfica, pois busca explorar o tema no sentido de validar teoricamente os resultados pretendidos. A presente pesquisa se caracterizou também como um estudo de caso, que conforme Yin (2005) trata-se de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procurase compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores. O universo da presente pesquisa foi composto por uma pesquisa em uma clínica odontológica de porte grande, situada na cidade de Juiz de Fora MG. A amostra foi probabilística, composta pela gerente da clínica. O instrumento de coleta de dados foi um questionário composto por dez questões, sendo cinco delas abertas e cinco fechadas.

Conforme o que foi mostrado na pesquisa, o treinamento é algo extremamente importante para uma organização, algo que ajuda a desenvolver tanto o funcionário quanto a empresa em si. Além disso, segundo a entrevistada, os efeitos de um treinamento são geralmente sentidos a longo prazo, e ajudam a moldar o funcionário conforme as necessidades da empresa.

Quando questionada se percebeu o treinamento como um custo ou investimento, a entrevistada respondeu que muitas empresas reconhecem o treinamento como um custo. Contudo, ela vê o treinamento como um investimento, porque traz mudanças positivas para os colaboradores, e conseqüentemente, para a empresa.

No que diz respeito à capacidade de um bom treinamento melhorar o nível de motivação da empresa, a entrevistada afirmou que isso de fato ocorre, em especial, com a equipe de vendas. Em relação à frequência com que o treinamento é feito, foi informado que o mesmo ocorre a cada seis meses, feito por meio de uma consultoria especializada.

Contudo, a entrevistada informou que nem todos os funcionários participam do treinamento, e que não é feito um pós-treinamento, ou seja, um treinamento sequencial com o intuito de melhorar os resultados do primeiro.

Por este motivo, as empresas devem ter um respeito enorme pela área de RH, pois com as ferramentas de treinamento, tanto a empresa quanto o empregado estarão em condição de crescer e se desenvolver cada vez melhor no mercado.

Conclui-se que embora o aproveitamento do Treinamento e Desenvolvimento não seja sempre absoluto, ele proporciona que haja uma melhoria do desempenho dos colaboradores, e por consequência a organização atinge seu patamar principal, que é o crescimento da produtividade com segurança, e conseqüentemente terão a redução de custos, ampliando assim sua vantagem competitiva.

As sugestões de melhoria mais pertinentes que podem ser propostas para a empresa em estudo são: Que o processo de treinamento seja aplicado também aos dentistas da clínica, sendo um treinamento aplicado a cada dois meses, como palestras e cursos sobre como lidar com pessoas. Além disso, uma ferramenta de RH interessante a ser aplicada já que todos os problemas existentes já foram detectados e analisados na pesquisa, é a ferramenta 5W2H, que é: O que, porque, quem, quanto, como, quando, e onde. E por fim, que o treinamento seja periodicamente repetido com todos os funcionários da empresa, para que seja construída uma cultura organizacional de aprimoramento constante.

#### 1 – Treinamento de integração ou onboarding

Treinamento de integração tem o objetivo de preparar um novo colaborador para que ele inicie suas atividades da empresa.

Esse tipo de treinamento organizacional inclui transmitir missão, visão e valores, e explicar mais sobre o papel do funcionário na equipe, para que ele entenda a sua importância na empresa e execute o seu trabalho com mais clareza e objetividade.

#### 2 – Treinamento comportamental ou soft skill

O treinamento comportamental serve para aperfeiçoar as atitudes e habilidades comportamentais dos colaboradores tendo como base a cultura da organização. Esse tipo de treinamento capacita os colaboradores observando aspectos como experiências, sentimentos e motivação pessoal.

Não se trata de uma tentativa de padronizar o modo de agir dos profissionais, mas de disseminar os valores da organização e suas normas de conduta para garantir um bom ambiente de trabalho.

#### 3 – Treinamento técnico ou hard skill

O treinamento técnico dá suporte para o colaborador melhorar e desenvolver suas habilidades técnicas, como manusear um novo equipamento de trabalho ou aprender sobre um novo conteúdo que impacte diretamente nas suas tarefas dentro da organização.

Esse é um exemplo de treinamento muito valorizado nas empresas. Muitas organizações valorizam muito o treinamento técnico e pouco o treinamento comportamental, porém é importante dizer que os dois são fundamentais para o desenvolvimento do colaborador.

#### 4 – Desenvolvimento de Liderança

Os treinamentos de liderança têm o objetivo de preparar colaboradores para exercerem papéis de liderança dentro da empresa.

É preciso desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes de bons líderes nos gestores. Um líder precisa saber delegar tarefas, gerenciar sua equipe e guiá-la rumo aos melhores resultados possíveis.

Além de possuir um discurso motivacional afiado, é preciso saber ouvir os membros do time e saber lidar com cada um deles.

Esse é um dos exemplos de treinamentos mais importantes. Ele não serve apenas para colaboradores que estão prestes a assumir papéis de liderança, mas também para quem já é gestor de alguma área e precisa treinar suas habilidades de liderança.

#### 5 – Treinamento motivacional

O treinamento motivacional tem o objetivo de aumentar o engajamento dos colaboradores nas suas atividades e na organização. Ele pode incluir palestras motivacionais, dinâmicas em grupo, feedbacks, convenções, momentos de confraternização, e muito mais.

Ao contrário do que muitos pensam, o treinamento motivacional vai muito além de oferecer recompensas e deve atingir os mais diversos níveis operacionais, afinal os gestores também podem se sentir desmotivados com o passar do tempo.

#### 6 – Treinamento de equipe

O treinamento de equipe é um exemplo de treinamento voltado para a evolução de um time como um todo. Isso inclui habilidades técnicas dos integrantes e habilidades de comunicação e entrosamento, de modo a garantir a melhor realização do trabalho em equipe.

Ele pode focar nas práticas do dia a dia, relacionamento entre os membros, aprofundar os produtos e serviços da empresa, a inteligência emocional dos colaboradores, etc.

#### 7 – Treinamento corporativo

O treinamento corporativo é como se fosse um guarda-chuva que abrange os demais tipos de treinamento. Ou seja, a organização investe em treinamento corporativo quando identifica as necessidades dos colaboradores e investe no tipo certo de treinamento, seja ele comportamental, técnico, motivacional, etc.

O objetivo é desenvolver habilidades específicas do colaborador para melhorar o desempenho de toda a organização. Temos um post inteiro dedicado apenas ao treinamento corporativo, não deixe de conferir!

Para fazer esses tipos de treinamento e desenvolvimento organizacional, muitas empresas costumam adotar Plataformas EAD, que automatizam esse processo e fazem o gerenciamento do progresso dos colaboradores.

## **ETAPAS**

### **1. Levantamento das necessidades**

Essa é a primeira etapa para criar um projeto de treinamento e desenvolvimento eficiente. O objetivo é levantar as necessidades da organização, ou seja, tudo que deve ser realizado para os resultados esperados serem alcançados.

O ideal é fazer esse levantamento com os gestores da organização e com os colaboradores. Nesse momento, diversos aspectos devem ser considerados, como a cultura organizacional, processos atuais e técnicas que serão implementadas no futuro.

Uma estratégia para realizar esse levantamento é por meio de pesquisas e os dados que elas oferecem. Por meio delas, é possível pontuar os objetivos que a corporação pretende atingir com seu projeto de treinamento e desenvolvimento.

Dessa maneira, a organização consegue direcionar as estratégias de acordo com as metas que pretende bater. Serão vistas quais as competências prioritárias a serem desenvolvidas, problemas a serem eliminados e resultados desejados.

### **. Consideração do perfil dos colaboradores**

Além das necessidades da empresa, é fundamental avaliar o perfil de cada profissional, visando maximizar a efetividade do treinamento. O ideal, portanto, é que o conteúdo apresentado considere todos os perfis existentes na organização, tornando os processos atrativos para os colaboradores.

É interessante lembrar que os estilos de aprendizado também são diversificados, aumentando a necessidade de promover diferentes formatos. As

distintas gerações encontradas na empresa ajudam a explicar a necessidade de promover estratégias variadas.

Sendo assim, apenas um formato nunca atingirá todos os colaboradores de forma homogênea. Por isso, é necessário adequar os conteúdos e as metodologias de ensino. Aspectos como a rotina de trabalho, a função, o horário de performance e as atividades fora da organização também devem ser considerados.

## **PLANEJAMENTO**

Depois de recolher esses dados, é o momento de planejar as estratégias. Nessa etapa, é preciso considerar o conteúdo, a forma, o material, o local, a data, o custo, o prazo, as metodologias que serão empregadas.

É necessário avaliar se os cursos e treinamentos ocorrerão na empresa, fora dela, de modo presencial ou online. Essa decisão é fundamental para que a elaboração das capacitações seja eficiente, garantindo que os conteúdos ajudarão a fornecer as habilidades desejadas para os profissionais.

Nessa etapa, também entra a definição dos recursos que serão utilizados. É preciso avaliar qual o orçamento disponível para escolher as melhores ferramentas para tornar o processo mais atrativo. Por meio de sistemas de aprendizagem, por exemplo, é possível conseguir um processo dinâmico e atraente.

Além disso, é importante analisar quais mecanismos de avaliação serão utilizados e como o acompanhamento deve ser feito, garantindo sempre o acompanhamento de todo o progresso feito pelos profissionais.

## **EXECUÇÃO**

Essa é uma etapa fundamental, pois é quando todos os planos são colocados em prática. É agora que o colaborador deve participar de todas as ações planejadas para receber o conhecimento e os ensinamentos que a empresa está oferecendo.

Para que ela funcione de forma correta, é crucial fazer uma boa divulgação das estratégias e a apresentação para todos os profissionais da organização. O engajamento dos colaboradores é fundamental. Por isso, essa comunicação deve ser bem estruturada e atingir todo o grupo.

É importante acompanhar a adesão ao programa de capacitação, analisando quais equipes e profissionais abraçaram mais a ideia. O surgimento de problemas e imprevistos que podem prejudicar a estratégia de desenvolvimento é normal. Sendo

assim, se necessário, faça algumas alterações no planejamento e possibilite que o processo continue.

## **AVALIAÇÃO**

Para garantir que os treinamentos estão trazendo os resultados desejados, também é muito importante avaliar o que foi realizado. Ainda que tudo tenha corrido conforme o planejado, pode ser que o retorno não tenha atingido o que a empresa esperava. Por isso, é importante mensurar o desenvolvimento.

Existem diversas formas de avaliar a qualidade dos treinamentos. É possível realizar testes com conhecimentos técnicos, procurar o feedback dos colaboradores e verificar o ganho de produtividade em determinadas atividades.

Essa avaliação é necessária porque possibilita a otimização do processo de treinamento e desenvolvimento. Durante o recolhimento dos dados, a empresa terá um diagnóstico completo sobre as metodologias que mais trouxeram resultados, sobre os processos que não funcionaram, entre outros aspectos.

Desse modo, é possível corrigir os problemas detectados e aumentar a efetividade das estratégias, assim como explorar melhor aquilo que funcionou. Com esse processo de avaliação, a organização consegue melhorar constantemente o que é oferecido aos colaboradores.

Neste artigo, apresentamos as etapas do processo de treinamento e desenvolvimento e como elas são importantes para potencializar os resultados. A elaboração e aplicação desses estágios deve ser feita com cuidado, sendo que o gestor de RH é peça fundamental para garantir boas estratégias.

## **DESENVOLVIMENTO**

Conforme as ideias dos autores pesquisados, os objetivos genéricos têm por finalidade que seus colaboradores tenham uma capacitação desenvolvida, trazendo também motivação aos mesmos, tendo como prioridade de melhorias na produção elevando seu nível de desenvolvimento para um melhor desempenho no futuro.

Já Raymond A. Noe (2015), afirma que o desenvolvimento é semelhante ao treinamento, porém mais focado no futuro. Ele engloba tanto treinamento quanto educação formal, experiências de trabalho, contatos e avaliações de personalidade, habilidades e talentos que ajudem o funcionário a se preparar para futuros empregos ou funções.

Treinamento e desenvolvimento formais dizem respeito aos programas, cursos e eventos desenvolvidos e organizados pela empresa. Normalmente, exige-se que os funcionários compareçam ou realizem esses programas, que podem incluir treinamentos presenciais (como cursos conduzidos por um instrutor) e on-line.

Aprendizado informal também é um importante facilitador do desenvolvimento do capital humano, e é aquele em que o estudante toma a iniciativa motivado por uma vontade de crescer. É o aprendizado que envolve ação e esforço e que não acontece em um cenário de aprendizado formal e que acontece sem instrutor, sendo que a extensão, a profundidade e a duração são controladas pelo funcionário e acontece conforme sua necessidade e vontade em aprender sozinho ou por meio de interações sociais presenciais ou que façam uso de Tecnologias.

Também abrange interações não planejadas com colegas, trocas de e-mail, mentoring informal ou uso de redes sociais desenvolvidas pela empresa ou disponíveis ao público, como Twitter e Facebook.

A aplicação das mídias sociais a partir de uma estratégia de marketing para uma estratégia de aprendizado e a disponibilidade de tecnologias Web 2.0, como redes sociais, blogs e wikis, facilitam o acesso dos funcionários à aprendizagem social ou aprendizado por meio da colaboração e compartilhamento com uma, duas ou mais pessoas. Estima-se que o aprendizado informal possa representar até 75% do aprendizado dentro das organizações.

Segundo Macian (1987), o treinamento deve ocorrer de forma contínua independente se as pessoas demonstrarem um ótimo desempenho, isso porque o melhoramento sempre deve ser incentivado, ou seja, sempre há algo a mais para aprender. Quanto mais a pessoa participar de programas de treinamento, mais ela irá desenvolver suas habilidades e atitudes e estará em patamares cada vez maiores, em constante mudança.

Então, podemos definir os processos de T&D como métodos, capacitações e aprimoramentos para potencializar e melhorar os conhecimentos técnicos e/ou comportamentais dos funcionários de uma empresa.

O mesmo não é visto como um custo para organização, e sim como um investimento, pois além de capacitar os colaboradores e possível visualizar-nos mesmas competências, habilidades e atitudes.

Mas para que o treinamento possa dar resultados no desenvolvimento faz-se necessário que o planejamento do treinamento seja bem elaborado, sendo assim podendo garantir o alcance de objetivos com eficácia.

Em um mercado cada vez mais competitivo, é importante investir em equipes competentes e bem-estruturadas, já que todo o desempenho de uma empresa depende da situação de seus colaboradores. Por isso, o processo de T&D é uma prática comum nas organizações, com o objetivo de melhorar a qualidade da produção e das condições de trabalho dos colaboradores.

## **DIFERENÇAS ENTRE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

O treinamento tem como objetivo fornecer o conhecimento de que o colaborador precisa para executar a sua função de acordo com o que é esperado pela empresa. Assim, o treinamento faz com que os colaboradores atendam aos requisitos mínimos de cultura, segurança e operação da organização por meio da melhoria do desempenho individual, o que gera um impacto grande nos resultados das organizações.

Treinar é realizar uma ação específica e pontual, focada no presente, para que o profissional desempenhe melhor a função dele ou aprenda a fazer uma tarefa diária de trabalho, atribuída ao cargo que ocupa na organização.

: Treinamentos de software: para casos em que o colaborador precisa saber lidar com determinada ferramenta ou manuseá-la.

Treinamentos de compliance: são os que têm por objetivo informar o regulamento, as normas legais, as políticas e as diretrizes internas, evitando inconformidades com o que é estabelecido como regra pela empresa.

Treinamentos de processos da organização: específicos para um indivíduo ou um grupo de pessoas que precisa conhecer determinado processo ou procedimento interno de acordo com a sua área de atuação.

Ao contrário do treinamento, o desenvolvimento é uma ação voltada para o longo prazo.

As ações de desenvolvimento envolvem um processo complexo de mudar um determinado comportamento ou fazer com que o colaborador desenvolva uma nova competência através da capacitação para situações que vão ocorrer na empresa futuramente. Workshops e Grupos de estudo por exemplo.

Enquanto o treinamento é uma resposta a uma necessidade ou oportunidade da empresa e os resultados são obtidos no curto prazo; o desenvolvimento foca no longo prazo, é mais amplo e prepara o colaborador para ter um determinado comportamento ou uma determinada competência para atuar numa situação futura da empresa.

#### TREINAMENTO EAD

Como já mencionamos, a pandemia de COVID-19 foi um forte catalisador para diversas mudanças na área de treinamento. Uma das mais claras é a ênfase na Educação a Distância. Em muitos setores, especialmente em grandes empresas, esta tem se tornado a melhor alternativa para garantir a capacitação da equipe durante o isolamento social, assim como sua adaptação a essa nova realidade.

O blended learning “propõe a aplicação da tecnologia ao ensino, sem abrir mão da interação humana. Por exemplo, distribuição de conteúdos digitais e posterior exploração e discussão do conteúdo, em lives ou reuniões virtuais. Ou ainda, criação de comunidades de prática para compartilhamento de experiências de aprendizagem.” Em outras palavras, é uma metodologia com o objetivo de promover o ensino a distância sem perder o contato humano.

“O conteúdo que antes seria aplicado durante horas em sala de aula é fragmentado e aplicado em pequenas doses diárias com abordagem prática, acessível e interessante. Esse formato respeita a área cognitiva do aprendiz, uma vez que nossa memória de curto prazo é limitada.” A longo prazo, esse formato leva a melhor fixação e aprendizado mais eficiente.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Enfatiza-se primeiramente que o processo de T&D é exitoso. Investir nos profissionais vem se tornando uma necessidade para a todas as empresas. Para que uma organização esteja bem no mercado, ela precisa de funcionários motivados e bem preparados.

Em relação a Central de Regulação Hospitalar, ao analisarmos sob a luz dos conhecimentos adquiridos com o referido estudo, constatou-se que ela proporciona aos seus funcionários oportunidades de desenvolvimento profissional no cotidiano, considerando que as habilidades necessárias para o desenvolvimento das funções não são matérias dentro da grade curricular, vistas nas faculdades, os profissionais

vêm sem nenhuma bagagem de experiência de conteúdo teórico sobre qual é a finalidade, objetivos e preceitos de um processo de Regulação.

Além disso, sem destreza no manuseio no processo de informática (computador, Word, Excel), sem conhecimento da área de saúde, e sem conhecimento do sistema interno da unidade.

Considerando que nem todo profissional não tem conhecimento dos processos executados pela Central de Regulação, seria vantajoso reunir esses três conhecimentos para melhorar o fluxo de adaptação dos mesmos.

- Conhecimento Técnico da Saúde
- Destreza na parte Tecnológica
- Conhecimento dos processos de aprendizagem da Regulação.

Esta auxilia os mesmos disponibilizando protocolos internos, vídeos e treinamento interno. Destacamos ainda, que a unidade realiza treinamento assim que acha necessário, considerando a mudança de fluxos interno, para melhorar e agilizar o atendimento aos usuários/pacientes.

Embora o aproveitamento do Treinamento e Desenvolvimento não seja sempre absoluto, ele proporciona que haja uma melhoria do desempenho dos colaboradores, e por consequência a organização atinge seu patamar principal, que é o crescimento da produtividade com segurança, e consequentemente terão a redução de custos, ampliando assim sua vantagem competitiva.

Foi observado que a sugestão de melhoria, foram que o processo de treinamento seja aplicado antes do início de exercício e que seja periodicamente repetido com todos os funcionários da instituição.

As organizações que implantarem um programa de treinamento e desenvolvimento de pessoas ficam mais próximas de atingir seus objetivos e ampliam vantagens competitivas como: colaboradores mais produtivos e motivados, aumento da eficiência e eficácia no trabalho, mais agilidade nas atividades rotineiras e rapidez na resolução de problemas.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Elsevier Brasil, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7 ed. São Paulo: Atlas SA, 2002.

MACIAN, Lêda Massari. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. EPU, 1987.

GIL, Antonio Carlos et al. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

NOE, Raymond A. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas**. McGraw Hill Brasil, 2015.