

**MÁRCIA REGINA ALVES RIBEIRO**

**TREINAMENTO DE RECURSOS HUMANOS:  
UM ESTUDO SOBRE O TREINAMENTO NA ÁREA  
ADMINISTRATIVA DE UM HOSPITAL ESCOLA  
DA REDE PÚBLICA FEDERAL**

**Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção de grau de Especialista em Administração de Pessoas, no Curso de Pós-Graduação de Especialização em Administração de Pessoas, do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação Em Administração da Universidade Federal do Paraná.**

**Orientador: Prof. Dr. Sérgio Bulgacov**

**Curitiba**

**2003**

## ÍNDICE

LISTA DE TABELAS .....	4
LISTA DE GRÁFICOS E ORGANOGRAMAS .....	5
1 INTRODUÇÃO .....	6
1.1 JUSTIFICATIVA .....	6
1.2 OBJETIVOS .....	10
1.2.1 Objetivo Geral .....	10
1.2.2 Objetivos Específicos.....	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	11
2.1. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO PESSOAL .....	11
2.2 MÉTODOS E MEIOS DE TREINAMENTO.....	19
2.2.1 Inovações de Treinamento.....	20
2.2.2 Práticas de Treinamento de Competências .....	20
2.2.3 TREINAMENTO DE PESSOAL NA EMPRESA/HOSPITAL.....	23
2.4 MOTIVAÇÃO .....	25
3 OBJETIVO DO ESTUDO.....	27
3.1 HISTÓRICO DO HOSPITAL.....	27
3.2. VISÃO INSTITUCIONAL .....	29
3.3. MISSÃO .....	29
3.4. SERVIÇO DE TREINAMENTO .....	30
3.4.1 Filosofia do Serviço de Treinamento .....	30
3.4.2. Missão.....	31
3.4.3. Missão da Unidade de Administração de Pessoas.....	31
3.4.4. Objetivos do Serviço de Treinamento .....	31
3.4.5 Competência do Serviço de Treinamento.....	32
4 IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS:.....	34
4.1. LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO .....	37
5. METODOLOGIA .....	38
5.1 INSTRUMENTO DE PESQUISA .....	38

5.1.2 Tabulação dos dados e Interpretação.....	38
6. RECOMENDAÇÕES.....	42
6.1 AVALIAÇÃO.....	43
CONCLUSÃO.....	46
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	47

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Métodos e Meios de Treinamento .....	24
Tabela 02 - Números do Hospital de Clínicas.....	28
Tabela 03 – Transplantes.....	28

## LISTA DE GRÁFICOS E ORGANOGRAMAS

ORGANOGRAMA - HC .....	29
ORGANOGRAMA – UAP .....	33
Gráfico 01 – Participação em treinamento.....	40
Gráfico 02 – Avaliação do Treinamento.....	40
Gráfico 03 – Diagrama de Causa e Efeito.....	42

# 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como assunto o treinamento e desenvolvimento de pessoas dentro de um hospital escola da rede pública, buscando avaliar o conhecimento do indivíduo o qual representa aspectos fundamentais dentro do processo de trabalho, pelo tipo de atividade e serviços desempenhados sempre em favor do ser humano, havendo sempre uma demanda maior para a busca do profissionalismo, da eficiência e de novas técnicas.

No entanto vemos que o treinamento não é somente uma qualificação (teórico e prático), é o processo de aprendizagem formal que prevê ao indivíduo condições necessárias ao desempenho de suas funções específicas.

Com isso reconhecemos que somente através das pessoas as mudanças são possíveis, acreditam que o treinamento é um fator de desenvolvimento pessoal e organizacional.

Para tanto, esperamos que através deste trabalho, oferecer um estudo diagnóstico das necessidades dos profissionais administrativos do Hospital de Clínicas da Universidade Federal do Paraná, visando a implementação do sistema de treinamento e desenvolvimento.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

O treinamento atualmente nas empresas, é visto não somente como um instrumento de qualificação do funcionário para a função, mas também como um meio de proporcionar o desenvolvimento pessoal e organizacional. É por seu intermédio que as organizações utilizam-se deste tipo de procedimento para que os trabalhadores modifiquem suas habilidades, conhecimentos e comportamentos para a execução adequada de suas atividades. E é também, por meio do treinamento que se pode proporcionar o desenvolvimento da organização, à medida que se exercita e se aperfeiçoa a participação do indivíduo no seu interior, “não só possibilitando o desenvolvimento do trabalhador, bem como sua participação de modo eficaz nos objetivos da organização”. (D’ANGELO, 1994: 29).

Dentro de um Hospital escola onde as pessoas desempenhando suas funções envolvidas

num processo onde o comportamento e a performance dos indivíduos diretamente influem no desenvolvimento da qualidade dos serviços prestados por este hospital. Sendo o Treinamento e o Desenvolvimento é um dos recursos mais importantes em qualquer organização.

Muitas atividades são desenvolvidas e administradas para tornar produtivos os recursos das empresas ou órgãos públicos. Todavia, muitos dessa fracassam por motivo da conjuntura econômica diversa, problemas tecnológicos e também por outros fatores que escapam do controle. Entretanto, muitas decorrem da incompreensão no trato de um dos mais complexos recursos da organização. “O SER HUMANO”.

“O ser humano não vive em um círculo fechado, pois é na relação com o outro que o ego se constrói”, afirma CHANLAT (1993: 36). Através do outro, que pode ser ao mesmo tempo, um modelo, um objetivo, um adversário ou uma sustentação, é que afirmamos e atualizamos nossa identidade.

Segundo LNING, citado por CHANLAT (1993: 9-36), “toda identidade requer a existência de um outro: de algum outro em uma relação graças à qual se atualiza a identidade de si próprio”.

Os vários objetivos pessoais que levam os indivíduos a participarem das organizações, buscando satisfazer-se variam conforme o tipo de influência da família e da sociedade, onde nascem e cresceram. Tal fato deve ser entendido pelas empresas, que por função conseguir produtividade e dar condições para que os participantes trabalhem satisfeitos, por obterem na organização aquilo que pretendem, através do trabalho. Hoje vemos que não só as empresas particulares, mais as publicas precisam ser dinâmicas, para assegurar a implantação e o desenvolvimento de uma mentalidade participativa, pois a dinâmica externa trouxe desafios até então, vivenciados pelas técnicas das organizações.

Atualmente, as rápidas e importantes transformações que caracterizam o cenário mundial exigem tecnologias mais avançadas para se lidar com os fatores agora presentes e cada vez mais constantes na área de saúde.

Para Falconi (1992: 1), “o mundo está passando por uma fase de mudanças muito rápidas, no entanto, estas mudanças são apenas parte da rápida evolução social

tecnológica e sobretudo mental que a humanidade vem experimentando. Estas mudanças têm trazido ameaça à sobrevivência das empresas em todo mundo pelos mais variados motivos. É por este motivo que a preocupação atual da alta administração das empresas em todo o mundo tem sido desenvolver sistemas administrativos fortes e ágeis de tal forma a garantir a sobrevivência das empresas, escolas, hospitais e governos.

Em razão disso, as organizações passam a utilizar os apostilados e as técnicas da Administração de Recursos Humanos, através do treinamento e desenvolvimento com a finalidade de obter, principalmente, maior interação com o seu caro recurso de produção - **o homem**.

As principais definições importantes e oficiais para esse confronto foram estabelecidas em 1953 com as conclusões do congresso Internacional de Ciências Administrativas, reunido em Istambul e que são as seguintes:

A educação refere-se a todos os processos pelos quais a pessoa adquire compreensão do mundo, bem como capacidade para lidar com seus problemas. A instrução é o vocábulo usado para indicar os processos formais institucionalizados através dos quais a educação é ministrada até a adoção de uma profissão. O treinamento indica a educação específica, que conduzida na escola ou não, antes do ou durante o trabalho, ajuda a pessoa a desempenhar bem suas tarefas profissionais.

Para alguns autores, a educação é geral e o treinamento é específico; para outros, a educação se dirige ao homem como um todo, ao passo que o treinamento visa particularmente ao trabalhador. E ainda, para outros, a educação prepara para a vida, enquanto o treinamento prepara para o trabalho.

Ao treinamento compete integrar o indivíduo em seu trabalho, visando seu desempenho, para atender às necessidades da produção, e muitas vezes é necessário entender que as necessidades humanas são forças internas que impulsionam e influenciam cada pessoa determinando seus pensamentos e direcionando o seu comportamento frente às diversas situações da vida. As necessidades ou motivos constituem as forças internas de motivação da pessoa. Cada uma possui seus próprios e específicos motivos ou necessidades. Daí resulta que os motivos ou necessidades são



peçoais e individuais, pelos traços biológicos e psicológicos e pelas características adquiridas através da experiência profissional pessoal e aprendizagem de cada pessoa. Sob este pondo de vista, muitas teorias como a de Abraham Maslow procuram identificar as necessidades que são comuns a todas as pessoas. A utilização dessas teorias reside no fato de que a empresa, por ter pleno conhecimento dessas necessidades, pode tentar motivar sua equipe a agir e a se comportar de acordo com os objetivos da empresa e simultaneamente, alcançar satisfação, através do contexto organizacional. Vemos que ambos, empresa e indivíduo podem beneficiar-se reciprocamente. Em que o mecanismo de ação das necessidades humanas é fundamental para o direcionamento pessoal de equipes de trabalho.

Para Chiavenato:

A produção de bens e serviços não pode ser desenvolvida por pessoas que trabalham sozinhas. Quanto mais industrialização for a sociedade, tanto mais numerosas e complexas se tornam as organizações. Estas passam a criar um tremendo e duradouro impacto sobre as vidas e sobre a qualidade de vida dos indivíduos. As pessoas nascem. Crescem, são educadas, trabalham e se divertem dentro de organizações. Seja quais forem seus objetivos – lucrativos, educacionais, religiosos, políticos, sociais, filantrópicos, econômicos, etc. a medida que as organizações crescem e se multiplicam maior se torna a complexidade dos recursos necessários à sua sobrevivência e as seu crescimento. (1981: 12)

Parafraçando Davis (1994: 47), o hospital não pode ser visto tão somente com um veículo voltado a prestar assistência médica – cirúrgica - hospitalar a seus pacientes, mas também como um fator motivador de realização pessoal e profissional de seus funcionários e de todos os demais colaboradores diretos e indiretos, pois sabemos que é através do trabalho que o homem busca a concretização ou a realização de suas aspirações básicas de alimentação, saúde, educação, transporte e habitação, mas, igualmente, está também sendo objetivada a satisfação de suas mais íntimas aspirações de natureza profissional, política, social, cultural e econômica. No entanto, a sobrevivência do hospital depende de uma sólida, duradoura, e, sobretudo, transparente relação entre o capital e o trabalho. Pode haver alguns que ainda tendem a relutar contra isso, porém sua luta será certamente inócua.

Vemos que o treinamento é um método de ensino-aprendizagem onde a mediação pedagógica é indispensável. É a prática de transformação capaz de provocar

a convergência entre a transformação individual e a transformação social. “O ensinar exige apreensão da realidade” (FREIRE, 1997), para nela intervir, recriando-a, uma vez que educar não significa adestrar, mas desenvolver a capacidade de aprender como sujeito crítico, curioso, que constrói o seu conhecimento.

Sabemos a importância de se avaliar o treinamento e o desenvolvimento do recurso humano em um hospital escola, o qual não deixa de ser uma empresa prestadora de serviço a comunidade, que vive inúmeras dificuldades entre elas a escassez de recursos humanos, limitando o desenvolvimento de suas atividades no que diz respeito tanto a clientes externos e internos.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Propor a implantação de um sistema de Treinamento e Desenvolvimento na área de Recursos Humanos para os profissionais da área administrativa do Hospital de Clínicas da Universidade Federal do Paraná, de forma a estimular os processo de aprendizagem, bem como gerar crescimento individual e organizacional.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar as necessidades dos profissionais da área administrativa;
- Identificar as funções dos profissionais nos diferentes grupos de trabalhos
- Propor alternativas e modalidades de treinamento e desenvolvimento pessoal que supram as necessidades constatadas.
- Manter a integração da aprendizagem com o trabalho.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO PESSOAL

Desde muito tempo já acompanhamos, no meio empresarial, discussões sobre a eficácia e o valor de se investir em treinamento e desenvolvimento de pessoal na área “comportamental”, ou não técnica. São diversas as opiniões, mas, no final, apesar de concordarem com a decisão de investir, as dúvidas acabam influenciando em questões de como mensurar e avaliar financeiramente os resultados e tais investimentos, e como garantir a sua utilização prática, o que ocorre com menos frequência quando nos referimos aos investimentos em treinamento técnico.

Segundo Marcos L. Procópio, em seu artigo *Será que a solução é investir em treinamento?*<sup>1</sup>, cita que dentre as inúmeras explicações, já difundidas do meio empresarial, sobre os possíveis motivos para as falhas dos investimentos em treinamento e desenvolvimento de pessoal, as mais usuais são: falta de comprometimento da alta direção para com o investimento nas reais necessidades e problemas; falta de vínculo do investimento com o planejamento estratégico da empresa e dificuldades de mensuração do custo/benefício dos investimentos.

Esses argumentos, que são verdadeiramente válidos e fazem muito sentido na prática das organizações, não são suficientes para explicar as aparentes incongruências do treinamento e desenvolvimento pessoal.

O desempenho geral de uma organização depende, basicamente, da interação entre duas variáveis sistêmicas: variável individual e institucional.

A variável individual, como o próprio nome descreve, está no âmbito do indivíduo que atua na organização. Ela diz respeito, principalmente, às atitudes e comportamento dele em seu meio de trabalho, e o quanto isso pode influenciar ou

---

<sup>1</sup> Rh Em Síntese: Gestão E Rh Editora, Ano VI, N. 34, P.11-SP: 13, Mai-Jun./2000.

que, por sua vez, pretendem aperfeiçoá-la.

Essa variável contém toda a experiência passada do indivíduo, responsável pelas expectativas, desejos e valores que ele traz para dentro da organização e, não obstante sua experiência contemporânea nesta organização. Portanto, um fator importante, mas não o único capaz de influenciar ou alterar a estrutura da variável individual, é o convívio do indivíduo na organização em questão. Tudo que o indivíduo escuta, vê e sente dentro da empresa conta para esse convívio, e conseqüentemente molda a variável individual.

MARELLO (1988: 29) argumenta que, o treinamento não é uma simples demonstração ou explicação de atividades, tanto para o novo como para o antigo funcionário, das funções que devem desempenhar no decorrer da permanência em um cargo. Ele engloba toda e qualquer atividade que tenha por objetivo a qualificação do pessoal, não só para que haja interação e comportamentos positivos em relação aos objetivos da empresa.

Segundo Ribeiro:

O treinamento, em última análise, é dito como sendo um processo de formação básica ou complementar; através de conhecimentos teóricos, ou através da experiência; dentro do trabalho ou em estabelecimentos ou instituições especializadas; com métodos antigos ou mais modernos; informal ou formalizado; empírico ou sendo técnicas científicas altamente especializadas: mas será sempre uma espécie de formação do homem, para o trabalho e para a sua própria vida. Antigamente eram poucas as empresas de tradição nacional que aceitavam, sem reservas, a idéia da adoção de uma política de treinamento. As estrangeiras, de tradição americana, alemã e francesa eram e são muito mais permeáveis à idéia de que é obrigação indiscutível, como instituições sociais que são, participarem do esforço da nação, contribuindo para a formação, o treinamento e a capacitação do pessoal, em todos os níveis de sua organização. (1970: 238)

No Brasil, até pouco tempo, cerca de um decênio, ainda eram generalizados os programas de treinamento, que eram voltados principalmente para as pessoas bem colocadas na hierarquia, os executivos. Com relação aos trabalhadores semi-qualificados e qualificados, dos supervisores aos funcionários de escritório, situados nas linhas de frente, estes recebiam treinamentos relativamente com mais freqüência. De acordo com Ribeiro (1970: 138), “sem grandes margens de erro, poder-se-á dizer, que naqueles níveis, [gerentes e superiores], os componentes sentem-se tão

perfeitamente e tão soberanos que falar-lhes de treinamento é infringir-lhes mortal ofensa”.

A palavra treinamento tem muitos significados, alguns especialistas em Administração de Pessoas consideram este como um meio para desenvolver as atividades específicas que são requeridas pelos cargos dentro das empresas.

A literatura especializada realça diferenças conceituais entre treinamento e desenvolvimento, embora os termos sejam freqüentemente utilizados de forma indiscriminada, no dia-a-dia.

Intensamente tem-se debatido a respeito de treinamento e desenvolvimento. Alguns autores consideram o treinamento como o preparo para o cargo ou para o trabalho, outros o desenvolvimento, dividindo-o em educação e treinamento. Neste caso, a intenção do treinamento é o preparo para o cargo; e da educação é o preparo para a vida, para o ambiente dentro e fora do trabalho.

Segundo Boog (1980: 02), “(...) à educação incumbe desenvolver integralmente a personalidade, enquanto ao treinamento compete integrar o indivíduo em seu trabalho, visando o seu desempenho, para atender às necessidades de produção”.

Marello, por sua vez, argumenta que:

O treinamento não é simples demonstração ou explicação, tanto ao novo como ao antigo funcionário, das funções a serem desempenhadas no decorrer de sua permanência em um cargo. Ele engloba toda e qualquer atividade que tenha por objetivo a qualificação do pessoal, não só para que haja interação e comportamentos positivos em relação aos objetivos da empresa (1988: 29).

Treinamento é o processo de levar os empregados a adquirirem eficiência no trabalho pelo desenvolvimento de hábitos, habilidades e atitudes produtivas.

Chiavenato reporta-se à educação como um todo e a define em diferentes níveis:

Educação social, religiosa, política, moral, cultural, profissional, etc. Entende que a educação é toda influência recebida do ambiente social para a adaptação às normas e valores sociais. O homem interage continuamente com o meio ambiente. Recebe influência e incorpora-a e enriquece ou transforma seu comportamento conforme seus próprios padrões. (1980: 58)

O administrador conceitua o treinamento como sendo um processo educacional, aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. Envolvendo a transmissão de conhecimentos específicos, relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização da tarefa e desenvolvimento de habilidades.

De acordo com THIOLENT,

Qualquer organização apresenta aspectos formais (estruturas hierarquizadas, regimentos internos, processos, usos de tecnologia, lógica de custo e benefício) e informais (relações entre grupos, relações interpessoais, fenômenos de clima e lideranças, pressupostos culturais, fatores psicológicos de motivação, criatividade, emoção, etc.) As escolas das relações humanas e do desenvolvimento organizacional sublinharam a importância dos aspectos humanos e informais no desempenho das organizações. (1997: 14)

Há, portanto, uma interdependência entre essas duas variáveis. Uma está sempre pressionando a outra, para obter um nível mais satisfatório para si, o que gera uma espécie de fricção social, uma resultante que é a responsável pelo desempenho geral do sistema. Independentemente do resultado do investimento em treinamento e desenvolvimento de pessoal, é necessário, em primeiro lugar, considerarmos essa interdependência.

Para Cláudio de Oliveira Cabral, “muito mais que treinar é aprender”<sup>2</sup>, ou seja, estimular os funcionários para que saibam do real valor de seu trabalho para toda a empresa de forma individualizada, e além disso mostrar a imperiosa importância em aprender e desenvolver novas habilidades, é o ponto central para a sobrevivência das pessoas nas empresas e desta no mercado. Se os profissionais não estiverem capacitados a aprender novas habilidades e competências, a locomotiva da mudança irá atropelar a todos.

Segundo HALES (In: AMMANN, 1987: 25), “o bem-estar nacional é conquistado essencialmente através da aprendizagem”, ou seja, através do processo de estudar e aprender.

---

<sup>2</sup> Artigo – “Muito mais que treinar: aprender”, publicado pela revista RH EM SÍNTESE, SP: Gestão Plus, ano III, n.P.26-27, set/out.2000.

Para MOSCOVICI (1996: 5), “Educação de laboratório é um termo genérico, aplicado a um conjunto metodológico visando mudanças pessoais através de aprendizagens baseadas em experiências diretas ou vivenciais”. Partindo-se do pressuposto que o homem é um ser que se desenvolve continuamente, através do aprendizado, a educação de laboratório auxilia as pessoas a realizarem mudanças comportamentais, na medida que encorajam a vivenciar situações nas quais tenham oportunidade de aprender. Quando uma pessoa incorpora um aprendizado extraído de uma vivência ou experiência é muito provável que este aprendizado não seja esquecido. Isto significa aprender a aprender.

“A educação de laboratório preconiza a aprendizagem pela vivência global: a exploração, o exame, a análise do evento seu duplo aspecto, o objetivo e o subjetivo”.(MOSCOVICI, 1996: 9).

Devemos levar em conta que neste processo de aprendizagem não basta apenas adquirir conhecimento, temos que avaliar os sentimentos, gostos, preferências, atitudes, atuação e competência. “O papel do coordenador é o de ajudar o grupo a explorar a situação e examinar os eventos, objetiva e subjetivamente, para que cada membro possa aprender com a experiência (...)” (MOSCOVICI, 1996: 11).

O aprendizado deve ser entendido de uma forma mais ampla e profunda. O treinamento neste caso será um aliado poderoso na “alavancagem” da melhora de desempenho das organizações, através de comportamento adequado de suas equipes. Precisamos aprender a aprender, livrando-nos de velhos paradigmas e tendo a liberdade de ousar estimular a criatividade.

A Administração de Recursos Humanos, para facilitar o estudo entre indivíduos e as organizações, criou um sistema aberto, o qual tem sua origem na biologia, em vista do estudo dos seres vivos e de sua dependência e adaptabilidade ao meio ambiente, tendo invadido rapidamente outras disciplinas científicas como a Psicologia, a Sociologia, e chegando à Administração. O sistema aberto descreve as ações e as interações de um organismo vivo dentro de um ambiente circundante.

Utiliza-se o conceito de sistemas porque o mesmo permite-nos uma maneira

mais abrangente e contingente de abordar a complexidade das organizações e a administração de seus recursos. Apesar do fato de as organizações serem complexas, o conceito de sistemas favorece uma maneira de pensar que ajuda a ultrapassar a complexidade e a reconhecer a natureza dos problemas mais complexos.

Para Aquino:

Administração de Recursos Humanos consiste em planejar, organizar, dirigir e controlar as funções procura, desenvolvimento, manutenção e utilização da força de trabalho de forma que os objetivos para as quais a empresa foi estabelecida sejam atingidos econômica e eficazmente, bem como os objetivos de todos os níveis de pessoal e os da sociedade sejam devidamente considerados e atendidos. (1979: 78)

As gerências e chefias são, as praticantes da Administração de Recursos Humanos, porque define a filosofia, as diretrizes e a política de pessoal, além de ter responsabilidade para fornecer os meios necessários à consecução dos programas e apoio político para prosseguir com a programação, e acompanhar os resultados planejados.

No papel de coordenação, o “Recursos Humanos” realiza o equilíbrio de interesses da empresa e da mão de obra e procura dirigir os conflitos entre o capital e o trabalho. Seu parâmetro de atuação está nas expectativas da empresa e da mão de obra e tem como produto final a geração de um efeito produtivo e satisfeito.

O homem sendo um animal social, caracteriza-se por uma irreprimível tendência à vida em sociedade e tem participações multigrupais. Vive em organizações, em ambientes cada vez mais complexos e dinâmicos. Montou um sistema total, dentro do qual organiza e dirige seus assuntos. Assim:

Organizações são pessoas; organizações são grupos; e organizações são organizações. Gerentes administram pessoas, gerentes administram grupos; e administram organizações. Gerentes são pessoas gerentes são membros de grupos; e gerentes são membros de organizações.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Harolda J. Lravit, William R. Dill e Henry B. Eyring, *The Organizacional World. A Sustem Of Mangens and Mangement* (New York, Hancourt Brace Jovanich, 1973), pg.148.



O Treinamento e o Desenvolvimento de Recursos Humanos, em nível organizacional, tem-se mostrado como uma necessidade constante e crescente, conforme verificado pelas próprias instituições e registrado pelos pesquisadores do assunto. Verificaram-se as tendências na área de treinamento e desenvolvimento, vistas em função das necessidades manifestadas pelas Organizações e pela Sociedade, destacando o papel cada vez mais abrangente e de maior importância que deverá caber ao treinamento e desenvolvimento, no processo de preparação de um dos principais recursos postos à disposição das instituições: os recursos humanos.

A formação deve visar a capacidade e o conhecimento específico para o trabalho; o treinamento torna-se um complemento no processo desta educação. Para tanto o treinamento não deve ser algo pronto, mas sim deve vir de encontro com a realidade, ou seja, com o levantamento das necessidades. Deve estar identificado com os objetivos da organização e buscar trazer, realmente, benfeitorias ao processo produtivo. Habilitar os funcionários e melhorar o ambiente de trabalho, desta forma, o crescimento recíproco entre as pessoas e a organização. Para uma boa formação é importante sempre verificar a atualização de currículo, bem como para um treinamento adequado deve-se verificar quais foram as causas e os motivos para o desenvolvimento do treinamento e os critérios usados para verificar a necessidade do treinamento.

Já é sabido que o custo de formação profissional bem administrado, transforma-se em lucro, pois aumenta a produtividade geral do trabalho, várias empresas perdem talentos significativos por não possuírem programas de incentivo ao desenvolvimento e de permanência do trabalho, ao contrário de empresas estrangeiras que utilizam as mais diversas medidas para reter seus talentos.

A preocupação com planejamento e direcionamento da carreira, antes sob responsabilidade da empresa e determinada basicamente em função do cargo, passa a ser do profissional e segue as exigências do mercado. Para vencer em época de competitividade, é necessário fundamentar a vida profissional com constantes aprendizados. Vemos que estão nas pessoas as vantagens competitivas das instituições e os meios de treinamento continuarão servindo para um desenvolvimento permanente

responsabilidade da empresa e determinada basicamente em função do cargo, passa a ser do profissional e segue as exigências do mercado. Para vencer em época de competitividade, é necessário fundamentar a vida profissional com constantes aprendizados. Vemos que estão nas pessoas as vantagens competitivas das instituições e os meios de treinamento continuarão servindo para um desenvolvimento permanente para assegurar a transferência de aprendizado que, por fim, se reverterá em melhoria de performance, individual e organizacional.

De acordo com AMMANN:

A educação e a formação profissional desempenham um papel importantíssimo na economia, tanto a nível de um país quanto a nível de uma empresa. Dentro de uma empresa, a importância se manifesta nos pré-requisitos de admissão e promoção dos empregados que, em princípio, permitem que os mais qualificados sejam admitidos ou promovidos. Por isso, nos países industrializados, quer capitalistas quer socialistas, a educação profissional goza de um status elevado, influenciado a aspiração educacional e ocupacional. (sic) (1987: 86-87)

Segundo ISHIKAWA, (In: NOGUEIRA 1994: 82), “o princípio fundamental da administração bem sucedida é permitir que os subordinados façam pleno uso de sua capacidade”, ou seja, todos precisam desenvolver o seu potencial, dando oportunidades, criando uma atmosfera de valorização e crescimento profissional.

Simone M. Cardoso, Psicóloga, pós-graduada em Pedagogia Empresarial, defende que as empresas podem e devem disponibilizar informações a seus empregados, as quais além de auxiliarem na execução do trabalho, devem possibilitar o desenvolvimento do potencial, reforçando o reconhecimento do valor humano<sup>4</sup>. No entanto, informação não é educação, mas o conhecimento se firma através primeira, pois tendo disponíveis informações úteis para seu desempenho profissional, o funcionário precisará ser estimulado a investir em si mesmo.

Portando, educação pressupõe o desenvolvimento global do indivíduo,

---

<sup>4</sup> Citação contida no artigo “T&D a Distância: A vez do Aprendizado Just-in-Time” editado pelo Instituto de Educação Tecnológica(IETEC)no site <http://www.ietec.com.br/techoje>

abrangendo os aspectos intelectuais, físicos e sociais. O sistema educacional inclui os programas empresariais internos de desenvolvimento de seus empregados.

## 2.2 MÉTODOS E MEIOS DE TREINAMENTO

Hoje são freqüentes os programas de treinamento e desenvolvimentos profissionais baseados nos conceitos da educação à distância (EAD) que se tornam, cada vez mais, uma opção para as exigências do mundo moderno. Segundo Simone Cardoso, em artigo<sup>5</sup>, cita que “a educação à distância é um mundo sem fronteiras para a informação, ágil e competitivo que nos coloca frente a uma demanda de reformulação nos tradicionais programas de recapacitação de pessoal”.

A educação à Distância (EAD) não é um conceito novo e seus meios são constantemente renovados. Iniciada através da correspondência, passando pelo rádio, televisão e atualmente programas disponibilizados através de disquetes e CD-Roms ou rede, sob a forma de cursos de aprendizado à distância.

Pesquisa realizada no Estados Unidos pela American Society for Training & Deselopment (ASTD), em parceria com o Times Mirror Training Group e Human Performance Practices Survey (HPSS), publicado pela revista RH em Síntese (1998)<sup>6</sup>, aponta o setor de saúde como o que mais treinou seus funcionários, seguindo pelas Áreas de Transportes, Comunicação e Utilidades Públicas (TCPU) e empresas de Alta Tecnologia. Os setores de saúde e TCPU são áreas altamente reguladas com treinamento, em alguns casos, obrigatórios.

---

<sup>5</sup> T & D a Distância: A vez do Aprendizado Just-in-Time. Artigo editado pelo Instituto de Educação Tecnológica(IETEC)no site <http://www.com.br/techoje>

<sup>6</sup> RH EM SÍNTESE. Treinamento é vital para a performance competitiva.SP: Gestão e RH Editora, ano IV, n.20,p.6-11, jan/fev.1998.

### 2.2.1 Inovações de Treinamento

Centro de Recursos de Treinamento: área designada dentro das instalações da organização, que acomoda o pessoal de treinamento, os materiais e as informações.

Cursos Treinando-o-treinador: cursos que ensinam habilidades ao pessoal não-treinador (como gerentes, “experts” em determinados assuntos e líderes de grupos), para habilitá-los a prestar treinamento para o funcionário.

Linha de Empréstimo ou Staff rotativo de treinamento: processo formal no qual o funcionário fora da área de treinamento assume temporariamente, responsabilidades em programas de treinamento (como instrução ou estruturação de cursos).

Mentorização ou Programas de Coaching: processo formal no qual o funcionário mais experiente unem-se aos menos experientes para dar assistência e instrução, de acordo com a necessidade.

Planos 360°: sistema de avaliação de performance no qual o desempenho de um funcionário é avaliado, pelo menos em partes, por seus colegas.

Sistema de Informação de Treinamento: sistema baseado em computadores para permitir o acesso, a busca e a melhoria da performance do funcionário. O sistema pode incluir a história de treinamento do funcionário, curso de registro e cronograma, plano de desenvolvimento individual e acompanhamento de despesa.

### 2.2.2 Práticas de Treinamento de Competências

**Documentação de Competência Individuais:**

Registro formal do conhecimento de talentos de um funcionário da organização em áreas chaves, pré-definidas.

**Certificação de Habilidades:**

Processo formal usado para determinar e distinguir a maestria em uma série de habilidades, de acordo com padrões pré-definidos e relacionados a determinadas ocupações, negócios, atividades ou processos.

#### Trabalho Rotativo ou Treinamento Múltiplo:

Programas nos quais funcionários são treinados para exercerem múltiplas funções ou alternarem-se em diferentes áreas.

#### Tempo Obrigatório de Treinamento Anual:

Política organizacional que determine o tempo mínimo de treinamento anual que certos funcionários devem receber.

#### Pagamento por Conhecimento ou Habilidades:

Sistema alternativo de remuneração no qual as compensações estão ligadas à maestria em certas habilidades ou em informações relacionadas ao trabalho, do que à posição do cargo ou ao tempo de serviço.

#### Dar Feedback:

É uma forma de dar a informação que se dá a uma pessoa sobre, seu desempenho como esta sendo percebido e como esta afetando a postura dos demais.

#### Aprendizagem em Grupo:

Trabalho em equipe, objetivos alinhados para um objetivo em comum. Todos

trabalham com grande afinco, respeitando suas individualidades e limites.

Podemos concluir que os recursos humanos devem ser agentes facilitadores, com grupos de trabalhos autogeridos, dando acesso aos funcionários às informações-chaves de negócios e buscando o seu envolvimento.

Como agentes facilitadores:

- Auxiliando na melhoria das condições de trabalho;
- Através de treinamentos e palestras, reduzindo o número de acidentes;
- Elevando o grau de desenvolvimento dos empregados, através de palestras e treinamentos;
- Promovendo cursos de relacionamento interpessoal e de equipes;
- Práticas de Trabalho de Alta Performance.

Com Grupos de Trabalhos Autogeridos:

Grupos de funcionários com total responsabilidade sobre a qualidade e a produtividade de seu trabalho. Isso inclui cronogramas de trabalho, gerenciamento de pessoal, orçamento, estruturação das metas de performance ou de cotas de produção.

Dando acesso de funcionários a informações-chaves de negócios:

Com uma política organizacional que permita a todos os funcionários o acesso a certas informações, financeiras e mercadológicas, sobre a posição competitiva da empresa.

Buscando o envolvimento dos funcionários:

Políticas organizacionais nas quais funcionários não só gerentes têm voz na tomada de decisões (incluindo compra de equipamentos, estratégia de mercado e iniciativa de gerenciamento).

### 2.2.3 TREINAMENTO DE PESSOAL NA EMPRESA/HOSPITAL

O elemento humano é a pedra angular da administração hospitalar, aliás, de qualquer empresa. É da efetiva organização e administração do pessoal que depende a qualidade dos serviços que a empresa/hospital presta aos clientes e à comunidade.

Ribeiro (1970 p. 15), define Administração de Pessoal, segundo o qual, “com o planejamento, supervisão, direção e coordenação das atividades de uma organização que contribuem para a realização de seus objetivos específicos, com o mínimo de esforço e conflitos humanos, com acentuado espírito de cooperação e com a devida consideração pelo genuíno bem estar de todos os componentes da organização” não incluindo a expressão “treinamento”, que, entretanto, constitui uma das principais atividades a serem organizadas e cuidadas pelo Serviço de Administração de Pessoas. O treinamento está no próprio conceito de Administração. Trabalhar com pessoas ou com serviços de pessoas é aproveitar o tempo e os esforços. Treinando o pessoal, despertando-os para a ação, buscando a eficiência e a eficácia.

Hoje, o treinamento em todos os campos de atividade, constitui um dos mais eficientes instrumentos de aproveitamento e reaproveitamento dos recursos humanos. E esta afirmativa se enquadra, perfeitamente, nos trabalhos das empresas/hospital. Muito embora diversos sejam os fatores que concorrem para alcançarem aquelas finalidades, um entre eles ocupa o primeiro plano pela eficácia e fecundidade dos resultados um programa de treinamento, pois, o treinamento, já o afirma GREENE, citado por RIBEIRO (1970), “é o mais importante dos problemas de pessoal e a fase mais importante da supervisão”.

No Brasil, em meados dos anos 90, houve uma grande exploração do uso da Internet e a perspectiva da participação cada vez mais intensa dos microcomputadores no ambiente educacional. Os recursos da Internet, microcomputadores no ambiente educacional entre si, oferecem novas possibilidades ao processo de ensino-aprendizagem, propiciando aos professores a oportunidade de buscarem um novo modo de ensinar. O que permite dizer que o uso do computador amplia as possibilidades um novo modo de ensinar. O que permite dizer que o uso do

computador amplia as possibilidades, com várias vantagens que se apresentam como resposta às dificuldades de lidar com tempo e o espaço, já que grandes contingentes como podem ser alcançados, em áreas diversas e com custo reduzidos.

Segundo um levantamento realizado nos Estados Unidos pela American Society for Training & Development (ASTD) e publicado pela revista RH em Síntese (1998), na indústria de treinamento (TABELA 01), a previsão é de crescimento da utilização pela ASTD projetam uma maior utilização de CD-ROM, em particular, e de texto baseado em computadores (CBT), multimídia, “intranets” e videoconferência.

TABELA 01 – MÉTODOS E MEIOS DE TREINAMENTO<sup>7</sup>

<b>MÉTODOS</b>	<b>% NAS EMPRESAS DE PONTA</b>	<b>% TOTAL DA EMPRESA</b>
Videoteipes	99%	97%
Livros Técnicos	97%	64%
Livros de Negócios	62%	44%
Audioteipes	50%	30%
CBT	66%	35%
CD-ROM	42%	30%
Videoconferência	45%	24%
Multimídia	30%	22%
Audioconferência	25%	16%
Videodiscos	14%	09%
EPSS <sup>8</sup>	16%	07%

<sup>7</sup> RH EM SÍNTESE. Treinamento de RH como investimento. SP:Gestão e RH Editora, ano IV. N.20, p.12-18.

Jan./fev. 1998

<sup>8</sup> EPSS – Sistemas eletrônicos de suporte á performance.



Intranet	13%	03%
Internet	03%	-
Tempo de Treinamento por Instrutor	81%	84%

## 2.4 MOTIVAÇÃO

Vemos a motivação como um dos mais importantes fatores de aprendizagem e de mudanças de comportamento, segundo psicólogos educacionais e especialistas, é a motivação.

Sabe-se que ninguém ensina nada ninguém sim as próprias pessoas, se motivadas exteriorizam sob a forma de mudança comportamental o aprendizado.

O termo motivação provém do latim “movere”, que significa mover, todas as pessoas possuem sua própria forma de entender esta concepção.

Muito se tem falado sobre motivação humana, mas até hoje não se têm respostas definitivas sobre ela. Continua um grande enigma para a atividade de recursos humanos.

Considerando as teorias motivacionais modernas, dentro da Teoria Behaviorista, que procura explicar as diversas formas de reações dos indivíduos, dentro de um determinado estímulo e observadas pelas pessoas, considerada uma aperfeiçoamento da Teoria das Relações Humanas, encontramos duas teorias extremamente importantes para compreendermos o mecanismo de motivação do ser humano, são elas: a Hierarquia das Necessidades, de Maslow, e os Fatores Motivadores e Higiênicos de Herzberg.

Para Maslow, as necessidades humanas podem ser divididas em cinco, dentro de uma escala na qual a partir do momento em que temos uma necessidade satisfeita, a necessidade seguinte passa a ser fator motivador de nossas atitudes, até atingir a satisfação de todas elas. Mas, mesmo tendo atingido a satisfação da necessidade mais complexa, se alguma outra necessidade deixar de ser satisfeita, esta

assume o papel preponderante tomando imprescindível a sua satisfação.

Junto a teoria de Maslow vemos a questão salário como fator motivador, indiretamente este contribui para a satisfação das nossas necessidades, só com ele podemos assegurar as necessidades básicas, como, alimentação, moradia, vestuário, educação, etc; sem contar que o indivíduo possui a segurança relacionada ao trabalho. Esta segurança pode ser transmitida através da garantia de emprego e garantia do recebimento dos salários em dia.

Herzberg, divide os fatores em motivadores e higiênicos, sendo que os motivadores, estão relacionados aos cargos ocupados, responsabilidade exigida, reconhecimento e progresso profissional, podem levar o funcionário a insatisfação ou a satisfação. Já os higiênicos abrangem todos os benefícios oferecidos pela empresa, ambiente de trabalho, relacionamento interpessoal, benefícios sociais, que podem gerar insatisfação, mas quando de acordo com as expectativas dos funcionários podem gerar satisfação.

### 3 OBJETIVO DO ESTUDO

#### 3.1 HISTÓRICO DO HOSPITAL

A história do Hospital de Clínicas, na verdade começa muito antes de sua fundação em 1961. Inicia-se com a criação da Universidade do Paraná em 1912, que anos mais tarde seria federalizada. A construção iniciou-se a partir da desapropriação de uma área de terras pertencentes a Agostinho Ermelino de Leão. Em 1959 o Hospital de Clínicas estava praticamente concluído. Mas, apenas em março de 1960, foi oficialmente a sua inauguração, com a presença do ministro da Educação e Cultura, Clóvis Salgado da Gama, em junho de 1961 o Hospital de Clínicas, reabriu suas portas com 366 leitos, mas apenas no dia 05 de agosto quando o Presidente Jânio Quadros veio a Curitiba, faz uma minuciosa visita a todas as unidades que o Hospital foi inaugurado.

O Hospital de Clínicas (HC) tem como objetivo servir ao ensino, a pesquisa e a extensão na área das ciências da saúde e de prestar assistência com qualidade a saúde da população. É o maior hospital público do Paraná e um dos cinco maiores hospitais universitários do país. Em seus 49.200 mil metros quadrados, atua em 45 especialidades médicas e o ensino de graduação é acompanhado pelos Departamentos de Clínica Médica, Cirúrgica, Otorrinolaringologia, Oftalmologia, Saúde Comunitária, Tocoginecologia, Enfermagem e Nutrição, com vários serviços de excelência e títulos que conquistou ao longo destes anos.

O HC tem como referência o Serviço de Transplante de Medula Óssea, o banco de Leite Humano, único de Curitiba e referência no Paraná; tem o título de “Hospital Amigo da Criança”, concedido pela UNICEF. Outros Serviços em destaque: Oftalmologia – Banco de Olhos, Transplantes Hepático, Cardíaco e Renal, Neurologia e o Diagnóstico de Doenças, Neuromuscular, Cirurgia de Epilepsia, Terapia Intensiva Neonatal, Farmácia Hospitalar, Ortopedia e Traumatologia – Banco de Ossos.

No Hospital de Clínicas constitui 236 salas de ambulatorios para

atendimento de clientes em todas as áreas e 635 leitos para internações, conforme tabela 1 e 2 contendo outras medias anuais

TABELA 02 - NÚMEROS DO HOSPITAL DE CLÍNICAS

Item	Média Anual
Média de Atendimento	800.000
Média de Internação	20.000
Média de Cirurgias	10.000
Média de Partos	2.000

TABELA 03 – TRANSPLANTES

Item	Média Anual
TMO	1.353
Renal	310
Córnea	318
Esclera	01
Hepático	213
Cardíaco	47
Banco de Ossos	04
Pâncreas	01
Pâncreas e Rim	03

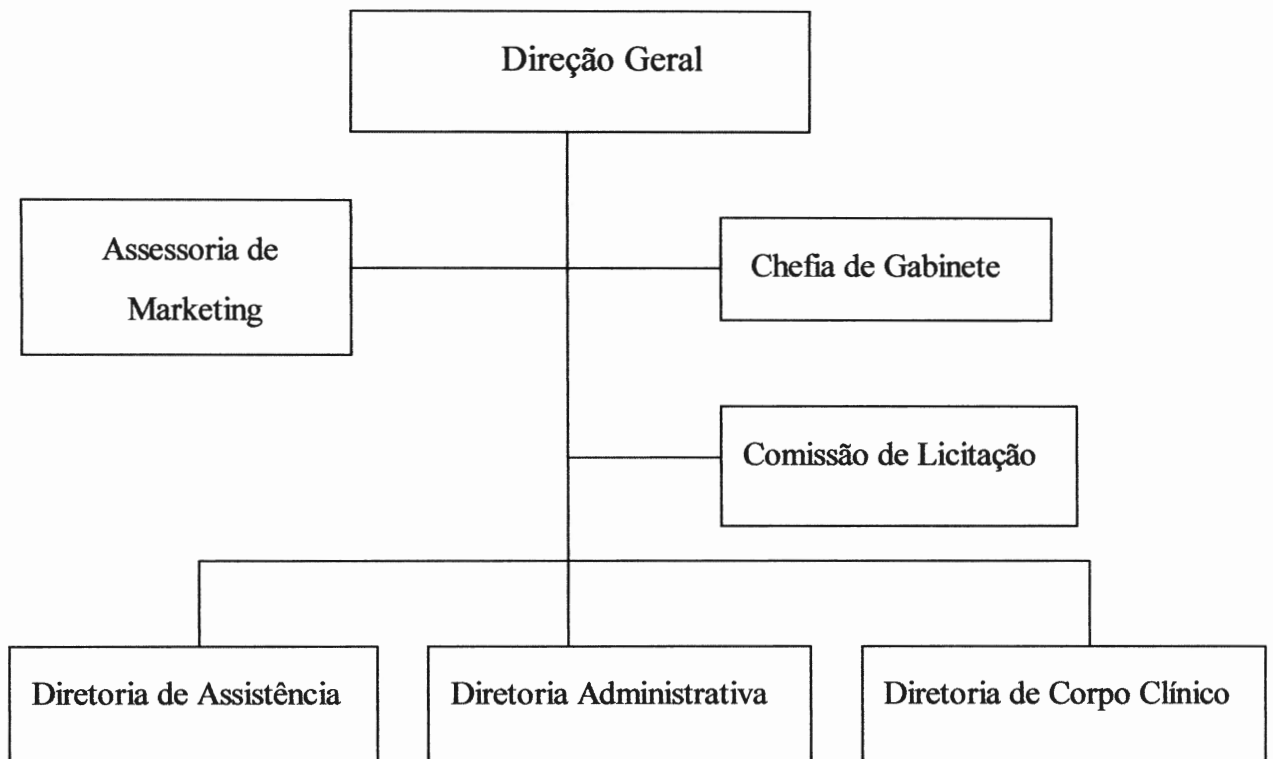
### 3.2. VISÃO INSTITUCIONAL

“Ser reconhecido, em quatro anos, como referência nacional em assistência à saúde e gestão hospitalar articulada ao ensino, à pesquisa e à extensão”.

### 3.3. MISSÃO

Prestar assistência hospitalar, preferencialmente à comunidade do Paraná, com o propósito de garantir campo apropriado para o ensino, a pesquisa e a extensão.

### ORGANOGRAMA - HC



### 3.4. SERVIÇO DE TREINAMENTO<sup>9</sup>

No Hospital de Clínicas da Universidade Federal do Paraná, dentro da Gerencia da Unidade de Pessoas, pertencendo ao Serviço de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos, encontramos a Seção de Treinamento, que atinge todos os setores do Hospital.

Através do Serviço de Treinamento pretende-se dar a mais elevada condição de padrão técnico, ensinar a trabalhar mais eficientemente e com satisfação, visando o funcionário como pessoa, pois, o seu aperfeiçoamento como ser humano, proverá sua realização.

É evidente que esta realização e promoção humana do funcionário, eqüivale a melhoria do atendimento do paciente, que é o objetivo primordial do Hospital.

Poder-se-ia definir a educação como “trabalho sistematizador e orientador”, pelo qual nos ajustamos à vida, de acordo com as necessidades, idéias e propósitos dominantes.

Dentro disso, o treinamento em serviço é um processo planejado, contínuo, dinâmico, que visa desenvolver programas para orientar, preparar, atualizar e melhorar conhecimentos, habilidades e destreza, atingindo todos os funcionários e contribuindo muito para a maior eficiência do trabalho. O ensino é um dos meios que permite aos chefes e supervisores melhorar, orientar e fomentar a produção do pessoal.

O bom ensino demonstra que as excelentes técnicas conduzem a uma economia de tempo, de movimento, esforço e custo, com satisfação humana; assim sendo, o elemento chave do hospital, o paciente, será bem atendido.

#### 3.4.1 Filosofia do Serviço de Treinamento

O Serviço de Treinamento, na sua filosofia, quer atingir primordialmente o funcionário, encarando-o como “ser humano” que tem direitos, deveres e aspirações:

---

<sup>9</sup> Retirado do documento da Seção de Treinamento p.1-3.

direitos a um desenvolvimento e aperfeiçoamento profissional.

Tal aperfeiçoamento e desenvolvimento se transformam em benefícios ao hospital e aos paciente, que recebem um funcionário melhor preparado, conhecedor de suas funções e responsabilidades, satisfeito no seu ambiente de trabalho.

O treinamento visa, ainda, a solidariedade e o amor, a compreensão e a eficiência profissional na grande comunidade hospitalar, procurando a humanização e integração total da sua equipe de trabalho, respeitando sempre os direitos básicos da pessoa humana.

#### 3.4.2. Missão

Promover a qualidade em todas as áreas da instituição, valorizando o ser humano de acordo com a missão da Unidade de Administração de Pessoas.

#### 3.4.3. Missão da Unidade de Administração de Pessoas

Administrar com harmonia, valorizando as pessoas de acordo com a missão da instituição.

#### 3.4.4. Objetivos do Serviço de Treinamento

Fomentar o desenvolvimento profissional das pessoas que trabalhem no Hospital de Clínicas, através de cursos e outros eventos de natureza técnico/formativo;

Promover a humanização das relações humanas no trabalho e das relações com clientela do Hospital de Clínicas através de programas específicos e eventos isolados, dirigidos a grupos específicos;

Incentivar e orientar o funcionário para um trabalho de equipe, valorizando as capacidades e qualidades de cada um;

Prover ao Hospital de Clínicas, pessoal que saiba agir corretamente, desenvolver atitudes profissionais, habilidades e destrezas;

Como fator importante, temos o aspecto fundamental de educação: mudança

de atitude e não só adaptação, levando o funcionário a criar, a inovar e ser auto-suficiente;

Facilitar o ajustamento do funcionário, através de conhecimento:

- da instituição ;
- de seus direitos e deveres;
- de regulamentos e normas do trabalho.

### 3.4.5 Competência do Serviço de Treinamento

Assessorar e assistir o Serviço de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos e o Departamento de Recursos Humanos, nas atitudes que envolvam os programas de desenvolvimento de pessoal;

Identificar as necessidades de treinamento, atualização e aprimoramento dos funcionários/servidores do Hospital de Clínicas;

Planejar e desenvolver juntamente com as chefias das diversas Direções, programas de treinamento e atualização de pessoal;

Coordenar e participar de grupos de estudos que visem a elaboração e atualização de normas, rotinas e manuais de procedimentos de enfermagem gerais e específicos;

Desenvolver, implantar e acompanhar projetos conforme as necessidades de reciclagem;

Cooperar com as escolas que utilizam o hospital como campo de estágio;

Coordenar a ocupação do espaço físico do hospital pelos estágios curriculares de enfermagem e avaliar os diversos campos de estágio, inclusive para estágios voluntários;

Cooperar e acompanhar o desenvolvimento de pesquisas realizadas no Hospital de Clínicas;

Manter o entrosamento com Instituições de ensino, pesquisa e assistência, visando o crescimento da profissão e o intercâmbio inter-institucional;

Estabelecer estratégias que visam a integração docente assistencial e a



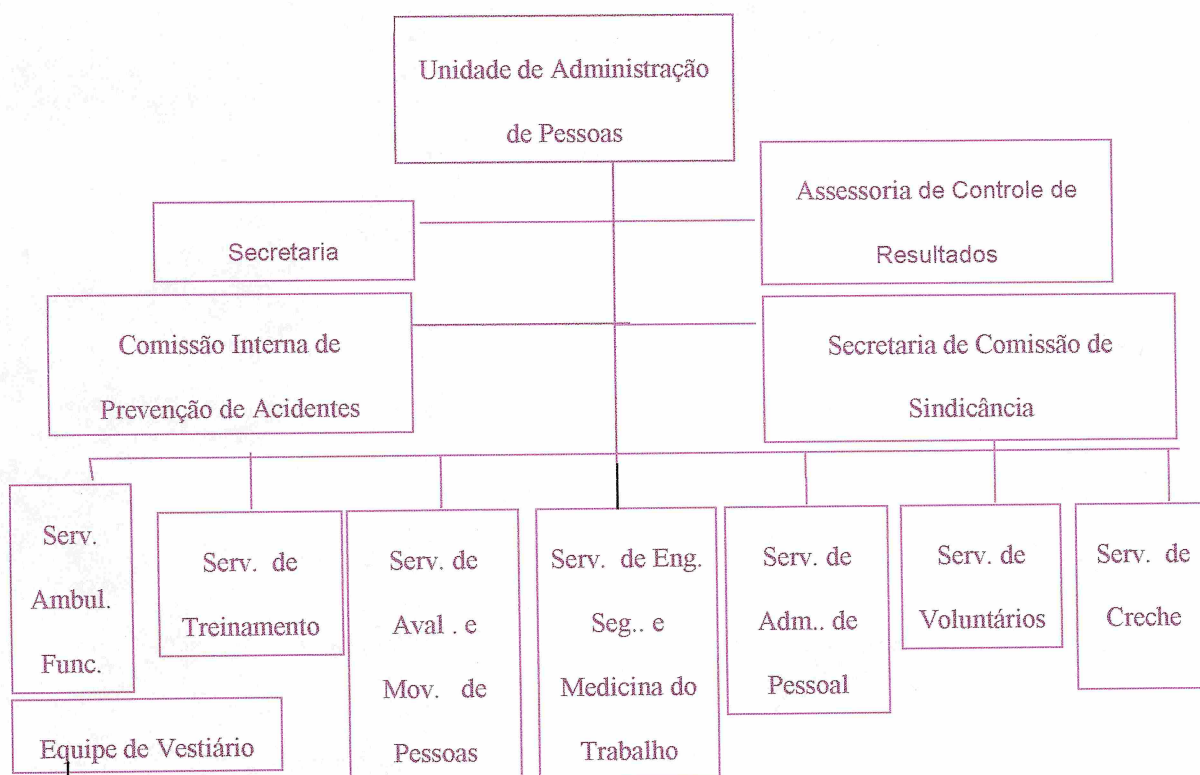
melhoria da qualidade do ensino e da assistência ao paciente;

Promover, organizar e coordenar os eventos científicos em todas as áreas;

Elaborar relatórios das atividades realizadas pela Seção de Treinamento;

Cumprir e fazer cumprir os regulamentos do Hospital.

## ORGANOGRAMA – UAP



#### **4 IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS:**

Com 100% dos atendimentos feitos pelo Sistema Único de Saúde – SUS e uma estrutura funcional de aproximadamente 3,5 mil funcionários, sendo mais de 2/3 são contratados pela Fundação da Universidade Federal do Paraná para o Desenvolvimento da Ciência, Tecnologia e Cultura (FUNPAR), e são regidos pela consolidação das leis do trabalho (CLT), os demais servidores públicos federais, admitidos por meio de concursos, têm o Regime Jurídico Único (RJU), com plano de carreira próprio, o HC é o maior hospital público do Paraná.

A existência desses dois regimes gera desconforto e, às vezes, até constrangimento entre os funcionários: mesmo exercendo as mesmas funções, com a mesma carga horária, no mesmo setor, há diferença salarial e com benefícios exorbitantes. Podemos citar como exemplo de diferença entre dois funcionários, um FUNPAR e outro Servidor Público, que buscam fazer o mesmo curso de especialização dentro da UFPR, ocorre uma desigualdade de tratamento entre ambos. O servidor público receberá um desconto maior ou ficará isento de pagamento em quanto o da FUNPAR terá desconto menor, ou pagamento integral das mensalidades. Se estes dois funcionários trabalham para a mesma instituição, com os mesmos objetivos, só com regimes jurídicos diferentes, teriam que ter as mesmas condições e privilégios para o bem estar do funcionário e trazer benefícios e valorização profissional, elevando a instituição num patamar de nível superior ou igual a países desenvolvidos.

Além destes problemas envolvendo pessoal, devido a constantes cortes de verbas da União para a educação e a saúde, as condições de trabalho são precárias. Ambientes com pouca luz, muito ruído, muito calor ou muito frio, pouco espaço com subdivisões constantes de ambientes (salas, consultórios), pois as demandas dos serviços vão sendo supridas sem o correspondente atendimento da demanda do espaço físico. Faltam ainda, materiais de expediente, equipamentos, artigos de higiene e limpeza nas dependências destinadas aos funcionários.

Em muitos setores/serviços, há excesso de trabalho e escassez de trabalhadores devido aumento de demanda, demissões, aposentadorias, óbitos e proibição para contratação de pessoal no âmbito federal. Atualmente, o Hospital de Clínicas se viu obrigado a trabalhar com estagiários de nível médio para procurar atender a demanda de suas atividades. Vemos que, todos estes fatores acabam trazendo desmotivação para o funcionário, além de baixa produtividade, desinteresse, absenteísmo, estresse, que não detectados e solucionados, ainda que parcialmente, levam à estagnação.

Observamos que com todas estas dificuldades, o gerenciamento desses recursos humanos, exige critérios diferenciados, de acordo com o desempenho individual de cada um, vemos que uma é de grande importância ter uma administração gerencial comprometida com a melhoria da qualidade para os servidores do Hospital de Clínicas.

Devemos proporcionar ao público interno uma estrutura sólida, administrando com eficiência e competência, devemos oportunizar o crescimento profissional destes, através de treinamento/cursos, eficazes de acordo com as necessidades da instituição. Mas precisamos, em primeiro lugar, valorizar os funcionários desde o nível operacional até o nível gerencial.

Cabe à Seção de treinamento, sensibilizar e mobilizar todos os recursos humanos para fortalecer o comprometimento com a Instituição, disseminar novos conhecimentos e oportunidades de crescimento profissional, procurando proporcionar uma estrutura sólida, motivadora e mantenedora do seu quadro pessoal.

Historicamente, o objetivo da estrutura organizacional pública era institucionalizar a estabilidade. Hoje vemos que esta está buscando institucionalizar as mudanças, tornando necessário fazer o realinhamento total da estrutura da organização, na qual as tarefas sofisticadas exigirão o envolvimento da alta direção, compromissada com o bem da instituição.

Na verdade, a enormidade desse desafio indica que a alta liderança terá que ser expandida, incorporando certas tarefas que façam uso do “insight” das pessoas que

tradicionalmente não são vistas como membros do alto círculo.

Vê-se, então a importância política e social desse projeto que se dá na flexibilização da organização, onde os envolvidos entendem a mudança como uma oportunidade e uma perspectiva mais ampla do ciclo da vida organizacional. Conduzem-na numa jornada em que seu papel é liderar um processo de renovação contínua, ajustando-se às mudanças do ambiente em diferentes estágios.

Os funcionários mais antigos, com habilidades verticais especializadas, assumem a responsabilidade de trabalhar em equipes horizontais, com questões que exigem o envolvimento de todos, sendo que a maior parte deles é ensinada a agir de modo independente.

O treinamento, atualmente, nas empresas é visto de modo diferente em diferentes realidades. É por seu intermédio que as organizações utilizam-se deste tipo de procedimento para que os trabalhadores modifiquem suas habilidades, conhecimentos e comportamentos para a execução adequada de suas atividades. É também, por meio do treinamento que se pode proporcionar o desenvolvimento da organização, à medida que se exercita e se aperfeiçoa a participação do indivíduo no seu interior, não só possibilitando o desenvolvimento do trabalhador, bem como sua participação de modo eficaz no objetivo da organização.

Sabe-se que os serviços de saúde, de forma geral, em nosso país, são mal remunerados. São freqüentes as greves e as reclamações a respeito de baixos salários. Por outro lado, existe um grande número de pessoas que trabalham em saúde que são exemplos de dedicação. Definitivamente, não é apenas pelos salários que as pessoas se submetem a longas e estressantes jornadas de trabalho nas quais o profissional desta área de saúde pode ter graves conseqüências advindas de quaisquer falhas destes funcionários.

No entanto, a sobrevivência do hospital depende de uma sólida, duradoura, e, sobretudo, transparente relação entre o capital e o trabalho.

A cúpula dirigente, os administradores e demais responsáveis, pelo hospital têm que ter em mente que o funcionário e demais colaboradores terceirizados precisam

ser vistos como parceiros na gestão de seus negócios, garantindo o bem estar de todos aqueles envolvidos no processo de atendimento ao paciente (cliente).

Cabe também à administração do hospital determinar o nível de competência e treinamento necessários para garantir a capacidade de recursos humanos.

Para NOGUEIRA, a administração das atividades nos serviços de saúde tende a ser muito compartimentalizada. É preciso que as barreiras sejam eliminadas no sentido de que elas não representem defesa de território e de sentimentos sectaristas.

#### 4.1. LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO

Os programas de treinamento devem ser uma resposta a uma real necessidade, identificada por meio de diagnose. A determinação dessa necessidade, representa o primeiro passo para que haja uma compreensão da importância do treinamento como um processo contínuo, permanente, específico e planejado, que pode ser realizado através de um plano de desenvolvimento de recursos humanos, objetivando evitar que o treinamento seja visto como uma prática isolada, mas sim como parte das atividades globais do desenvolvimento de uma organização.

Identificado um problema, o próximo passo é propor soluções alternativas, hierarquizando-as para que a escolha recaia sobre mais adequada, tanto em termos de viabilidade, quanto de oportunidade.

## 5. METODOLOGIA

A elaboração do presente estudo irá exigir dedicação pessoal, pesquisas bibliográficas, levantamento de dados da empresa, entrevistas com os funcionários administrativos e observação nas unidades de estudo, ou seja, fazer contato com todos os níveis da estrutura organizacional.

### 5.1 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Nesta fase foram feitas entrevistas pessoais (Anexo I), aplicando-as a uma parcela de funcionários que serviram de amostra intencional. As pessoas escolhidas são membros dos vários níveis hierárquicos e das diversas funções administrativas existentes na unidade em estudo.

Na entrevista verificou-se que com relação ao interesse dos funcionários pelos cursos e treinamentos ofertados pela instituição:

- Poucos funcionários apresentam vontade de participar de cursos ou treinamentos oferecidos pela instituição;
- As desculpas mais freqüentes são falta de tempo, horário do curso e dificuldade de deixar o trabalho;
- Os funcionários querem ser liberados do serviço na hora do curso;
- Em muitos casos os cursos são restritos as chefias e gerentes de unidades;
- Poucos cursos são oferecidos para crescimento profissional e pessoal do funcionário.

#### 5.1.2 Tabulação dos dados e Interpretação

Nesta fase foi utilizado a Análise de Pareto, que consiste em um método simples que ajuda a classificar e priorizar problemas. A Análise de Pareto é uma técnica universal que separa os programas em duas classes: os poucos vitais e os muito

triviais. O método permite priorizar projetos, dividir um problema grande num grande número de problemas menores possibilitando que sejam resolvidos com o envolvimento das pessoas da empresa.

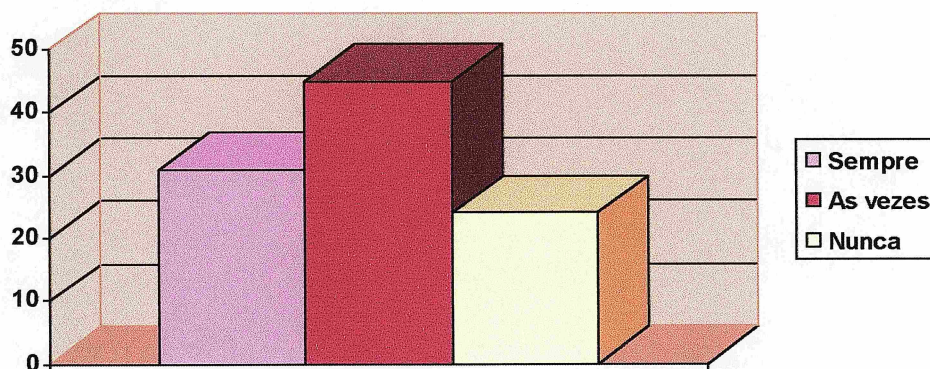
Em seguida, utilizou-se o Diagrama de Ishikawa, também chamado de Diagrama de Causa e Efeito (figura 03), o qual têm por objetivo mostrar com clareza e em diversos níveis de detalhamento quais as causas que contribuem para o surgimento de um determinado efeito (necessidade de treinamento).

Nas entrevistas observou-se que:

- 67% dos entrevistados possuem mais de 10 anos de serviço no Hospital de Clínicas, tendo alguns atuados em outras áreas;
- 28% dos entrevistados possuem nível superior, sendo que deste percentual 3% são especialista; 72% possuem nível secundário (técnico);
- 44% dos entrevistados sentem um pouco de dificuldade com relação a falta de funcionários, equipamentos e material de trabalho;
- 90% dos entrevistados demonstraram que gostariam de ter um curso especializado em sua área específica, e não somente cursos de informática.

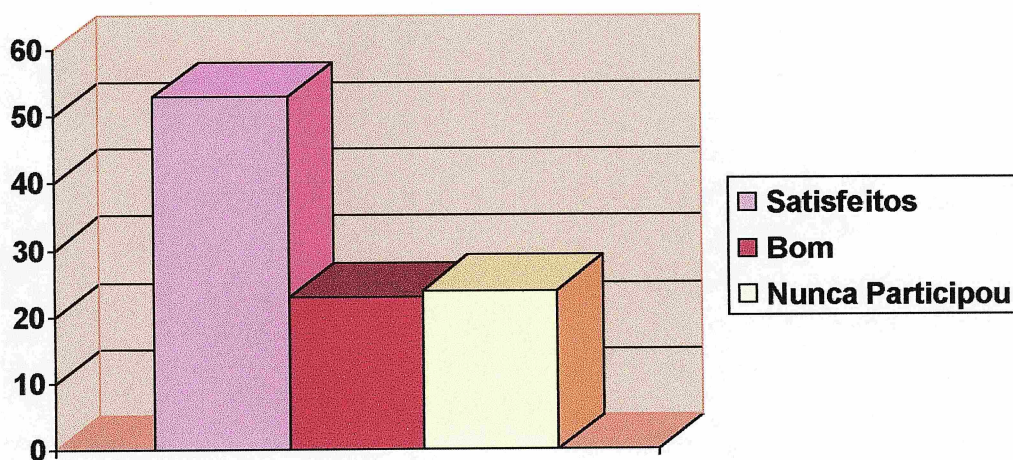
Com relação à participação em treinamentos ofertados pela instituição, 17% dos entrevistados nunca participaram de treinamentos, sendo que não sabiam e/ou ficaram sabendo depois, outros alegaram falta de tempo ou que não eram liberados para o mesmo (Gráfico 01).

GRÁFICO 01 – PARTICIPAÇÃO EM TREINAMENTO



Sobre a avaliação do treinamento ofertado, 53% dos entrevistados estão satisfeitos, 23% acham que o treinamento é bom e 24% nunca participaram de treinamento (Gráfico 02).

GRÁFICO 02 – AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO

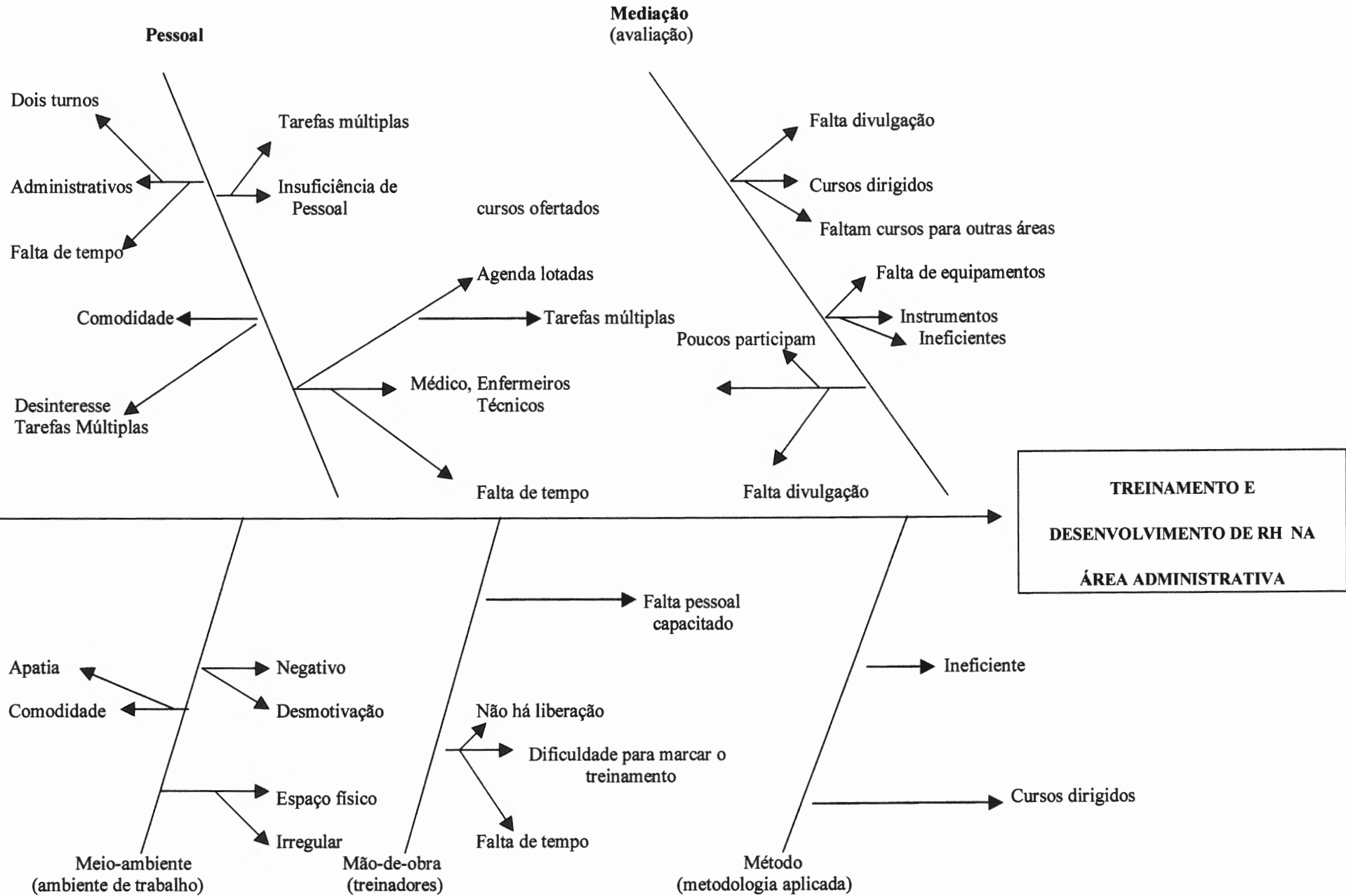




Através dos dados coletados na entrevista elaborou-se o Diagrama de Causa Efeito (figura 03) o qual permitiu constatar que:

- A instituição oferece poucos cursos;
- O próprio funcionário custeia o seu curso;
- Há pouca divulgação sobre os cursos na instituição (falta informação);
- Há poucas vagas nos cursos
- Falta de interesse de funcionários (econômico e financeiro);
- O treinamento oferecido é ineficiente (falta pedagógica);
- O funcionário deve fazer o curso fora do horário de expediente, pela falta de funcionários.

Com a realização da pesquisa, pode-se verificar que as oportunidades de treinamento e desenvolvimento são altamente centralizadas e com critérios inadequados de seleção, sem participação do funcionário na definição de estratégias e temas, além de que também se constatou que, dos funcionários que tiveram algum tipo de participação, 46% referem-se não ser atendidos em suas necessidades e nem a do serviço que o mesmo está inserido, além de não haver nenhum tipo de cobrança posterior aos que foram ao treinamento no sentido de implementar novas ações a partir dos novos conhecimentos adquiridos, acrescenta-se a isso o fato de não existir avaliação das ações de treinamento e desenvolvimento de pessoal.



## 6. RECOMENDAÇÕES

Com base nos resultados apresentados, este estudo propõe-se as seguintes sugestões, a fim de que a função de Treinamento e Desenvolvimento e, conseqüentemente, as ações possam ter êxito:

- Sugerir maior participação dos funcionários na definição das ações de treinamento e desenvolvimento;
- Estabelecer avaliação contínua junto às equipes administrativas, com vista a mudanças corretivas que se façam necessárias;
- Revisar a adequação do treinamento, em termos de temas e número de participantes;
- Efetivar treinamento admissional aos novos servidores incluindo conhecimento de tópicos sobre a estrutura organizacional;
- Oportunizar maior acesso a oportunidades de treinamentos aos profissionais da área administrativa;
- Melhorar critérios de seleção dos servidores a serem enviados para treinamento, objetivando perfis adequados para os programas de treinamento e desenvolvimento;
- Introduzir sistemas de avaliação e controle por parte dos setores, a fim de que o treinando aplique os novos conhecimentos adquiridos na sua prática profissional, assim como oferecer condições para tal (espaço físico, oportunidade de multiplicar as novas informações a outros profissionais, etc.);
- Facilitar o acesso a mestrado e doutorado, facilitando pesquisas que possam contribuir com o avanço da área de saúde;
- Incentivar o acesso a cursos de especialização e de profissionalização para os profissionais administrativos;
- Reconhecer o trabalho bem feito tornando o funcionário parte da empresa;
- Desenvolver planos de cargos e salários;

- Elaborar manuais de descrição de cargos e funções;
- Trabalhar as relações interpessoais;
- Ampliar e socializar os conhecimentos gerais, fornecendo suporte ao funcionário, para o seu desenvolvimento pessoal e organizacional;
- Elaborar, implantar e implementar os programas de educação continuada.

Todos estes conteúdos devem ser repassados de forma acessível e compreensível para as diversas áreas da Instituição.

## 6.1 AVALIAÇÃO

Nesta fase vemos a necessidade de colaborar com os funcionários administrativos, procurando identificar a alternativa mais apropriada para envolvê-los efetivamente no processo.

Sabe-se que no Hospital nos deparamos com uma equipe de multiprofissionais, os quais interagem entre si diariamente, são várias as tarefas a eles atribuídas pela falta de pessoal, o peso das obrigações muitas vezes os impedem de participarem de outras atividades pertinentes ao seu desenvolvimento pessoal. O que nos permite constatar que o treinamento deve partir de objetivos claramente definidos, em cada um dos setores e até, em cada período de tempo. Ou seja, devemos nos ater ao que se segue:

- O Treinamento deve ser planejado a curto e/ou a longo prazo?
- O se precisa?
- O que se precisa atingir?
- Em quanto tempo se deseja obter o resultado previsto?
- Quais os meios para atingi-lo?
- Quais serão os métodos utilizados?
- Quais serão os processos?
- Quais serão as técnicas?

- Quem irá executá-los? Quando? Em que lugar? Em que horário?
- Quanto custaria para a organização?
- Qual a repercussão do treinamento nos funcionários mais velhos?
- Como vender a idéia aos gerentes e chefes de serviço? Quem a venderá?
- Que critérios de prioridade serão utilizados na indicação do pessoal para o treinamento?
- Como se avaliarão os resultados?
- Adotar-se-á o treinamento interno ou externo?

São algumas das questões que prescindirão ao planejamento do treinamento, sempre tendo em vista que, no tocante aos supervisores, objetiva-se estimular personalidades mais efetivas e que muito se obterá, se a administração geral estiver imbuída de valor de treinamento.

Os objetivos de treinamento deverão fazer parte das políticas de treinamento da instituição. Com efeito, deve-se sempre ter em mente que uma boa política de treinamento não perderá a oportunidade para assegurar que, o processo de formulação e execução das políticas, em cada grau de uma organização, é considerado parte integrante dos processos educacionais.

No entanto, como não existe um modelo fixo de política de treinamento dentro do hospital, dever-se-á se impor a necessidade de reconhecimento por parte de toda a linha de operação, de suas próprias necessidades para propor o treinamento dos seus funcionários.

É por isso que se diz que cada supervisor é um instrutor, um treinador. Sentindo as necessidades do treinamento os programas poderão ser bem mais aceitos, seus resultados olhados com mais interesse em suas eventuais falhas apontadas, no sentido de críticas cooperativas. Por certo, na determinação desta necessidade, os meios e processos também são variados. O ideal seria que cada gerente e chefe de serviço, isoladamente, indicasse as suas necessidades. Para tanto poderíamos abrir espaço para sugestões dos funcionários, quanto as suas necessidades para melhoria de

suas atividades profissionais. Ainda, poder-se-á analisar relatórios de desempenho pessoal e até as descrições do próprio trabalho que cada empregado deve fazer, a fim de se avaliar o mérito. Também, poder-se-á utilizar indicadores como: aumento dos acidentes de trabalho, estrago e perda de material, discussões e rixas entre funcionários, alto custo dos serviços, entre outros. Pois, quando estas coisas ocorrem, algo está faltando, e muito provavelmente, este algo é treinamento.

## CONCLUSÃO

O Hospital de Clínicas (HC) é uma Instituição Pública Federal que visa o ensino, a pesquisa e a extensão, presta também serviços assistenciais à comunidade. Dentro do que vimos, o HC emprega pessoas que desenvolvam atividades indispensáveis à execução de seus objetivos, que é de atender bem e com qualidade, os pacientes.

Dentro desta linha de trabalho, concluímos que se torna evidente que os resultados alcançados por qualquer organização como esta, em termos de sucesso ou insucesso, dependerá dos seus recursos humanos. Vemos, por isso, a necessidade constante de aperfeiçoamento e reciclagem dos seus profissionais da área administrativa e outras.

O treinamento e o desenvolvimento são atividades que compete não só ao setor especializado, como a todas as gerencias e chefias de serviços. O envolvimento das pessoas (comando, supervisores, treinadores e treinandos) no processo de formação, vai assegurar a qualidade nos serviços prestados. A unificação da linguagem e a padronização de métodos trarão uma conivente participação, segundo a qual todos os funcionários serão parceiros, em busca do objetivo comum, possibilitando a todos um crescimento pessoal e organizacional independente de cada função. Sabe-se também, que para haver este interesse, necessita-se de comportamentos adequados, ética profissional, políticas direcionadas, salários compatíveis, conscientização dos trabalhadores quanto à necessidade de se formar e aperfeiçoar adequadamente, mudanças de cultura, e fundamentalmente, que treinemos os chefes e supervisores, preparando-os para o gerenciamento e desenvolvimento destes recursos humanos.

Sabemos que, a vontade das pessoas em superar desafios e obstáculos é ilimitada e os talentos do ser humano são inesgotáveis, portanto, cabe a todo dirigente, gerente e supervisor descobrir e moldar estes talentos através de ações formativas, com políticas de treinamento, e com isto garantir não apenas os melhores profissionais para sua empresa, mas as melhores pessoas para um mundo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMMANN,Paul. As Teorias e a Prática da Formação Profissional. Brasília:MTb/SMO, 1987.

ANDRADE, Patrícia. Desenvolvimento e Competência Social. São Paulo: RH em Síntese, ano V, n. 29, p. 38, jul./ago. 1999.

BOOG, Gustavo G. Desenvolvimento de RH: Investimento com Retorno? São Paulo: Macgraw-Hill do Brasil, 1980.

CABRAL, Cláudio de Oliveira. Muito mais que Treinar: Aprender. São Paulo: Gestão Plus, ano III, n. 16, p. 26-27, set./out, 2000.

CAMPOS, Juarez de Queiroz. Hospital Moderno – Administração Humanizada. São Paulo: LTR,1974.

\_\_\_\_\_. O Hospital e sua Organização Administrativa. São Paulo: LTR, :1978.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. RJ: Editora Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. Administração de RH. 2ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 1981.

DAVIS, Frank Stephen. Qualidade Total em Saúde. São Paulo: Editora STS, 1994.

D'ANGELO, Hamilton. Introdução a Gestão Participativa. São Paulo: STS, 1994.

ESTUDIOS DE EDUCACIÓN A DISTANCIA. Madrid: La educación a Distancia Y la Uned. 1ª edición. octubre, 1996.

FAQUIN, Lucilene. Organizações Humanizadas. São Paulo: RH em Síntese. ano II, n. 10, p.32-33, mai./jun. 1996.

HERMANN, Roger R. Como Manter os Bons Funcionários. São Paulo: Books do Brasil, 1993.

FAQUIN, Lucilene. Aperfeiçoamento Profissional. São Paulo: RH em Síntese. ano III. N. 15, p.58, mar./abr. 1997.

MARELLO, Sérgio Murilo. Administração de Pessoal. 1ª Edição, São Paulo: Ática, 1988.

NOGUEIRA, Luiz Carlos Lima. Gerenciando pela Qualidade Total na Saúde. Belo Horizonte/MG: Fundação Christiano Ottoni/Escola de Engenharia da UFMG, 1996.

PROCÓPIO, Marcos L. Será que a Solução é Investir em Treinamento? São Paulo: RH em Síntese. ano IV, n.34, p.11-13, mai./jul. 2000.

REZENDE, Ana Lúcia Magela de. Saúde: Dialética do Pensar e do Fazer. São Paulo: Cortez, 1989.

RH EM SÍNTESE. Especial ASTD. São Paulo: Gestão e RH, ano II, n.11, jul./ago. 1996.

\_\_\_\_\_. Métodos de Treinamento. São Paulo: Gestão e RH, ano IV, n.20, jan./fev.1998.



RIBEIRO, Augusta B. de Carvalho. Administração de Pessoal nos Hospitais. São Paulo: LTR, 1970.

SANCHES, Cristina. Investimento nas Habilidades e Competências dos Colaboradores, RH em Síntese, São Paulo, ano IV, n. 22, p.20-21, mai./jun. 1998.

TESTA, Mario. Pensar em Saúde/trad. Walkiria Maria Franke Settineri. Porto Alegre: Artes Médicas, 1992.

THIOLLENT, Mochel. Pesquisa-ação nas Organizações. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação 3º ed. São Paulo: Atlas, 1990.

CHANLAT, Jeans Fraçoais: O Indivíduo na Organização. Dimensões esquecidas. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1993 vol. I e II.

SENGE, P.M. A 5ª Disciplina \_ Arte, Teoria e Prática da Organização da Aprendizagem. São Paulo: ed. Best Seller, 1990.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Normas para apresentação de trabalhos, biblioteca Central. – 2. Ed., Curitiba: ed. Da UFPR: Governo do Estado do Paraná, 1992.

**Perguntas da Entrevista:**

- Você sente necessidade de fazer treinamento? (Sempre - As vezes – Nunca)
- Qual é o seu grau de interesse pelos treinamentos e cursos ofertados pela instituição?
- Os treinamentos são dirigidos as suas atividades?
- Os assuntos abordados no treinamento são de aplicação imediata no trabalhos?
- Como você avalia o treinamento ofertado?

## DESCRIÇÃO DE CARGO

Cargo: Recepcionista

Nível: Apoio

Escolaridade: 1º grau completo

Experiência: 6 meses

Atender aos visitantes e pacientes, averiguando suas necessidades, para orientá-los e encaminhá-los às pessoas ou unidades requisitadas;

Controlar a entrada e saída de pessoas no prédio, identificando os visitantes, solicitado documentos, preenchendo registros e orientando o uso do crachá;

Conhecer as atividades desenvolvidas em cada serviço, visando orientar e facilitar obtenção de dados, documentos ou outras solicitações dos visitantes;

Controlar a entrada e saída de veículos em pátios, abrindo e fechando portões, exigindo identificação e registrando o movimento diário;

Comunicar à autoridade competente as irregularidades encontradas;

Recolher, guarda e devolver objetos esquecidos por pessoas que transitam no hospital;

Atender chamadas telefônicas anotando e enviando recados;

Auxiliar em parte nas tarefas de apoio administrativo;

Executar outras tarefas correlatas;

## DESCRIÇÃO DO CARGO

Cargo: Almoxarife

Nível: Médio

Escolaridade: 2º ano na área

Receber, guardar e manter os materiais correto e convenientemente estocados para possibilitar o pronto atendimento aos usuários, conferindo marcas, n.º de lotes, data de validade, tipo de esterilização;

Previsionar áreas de armazenagem, visando futuras entradas;

Manter acompanhamento do inventário físico rotativo do almoxarifado, comparado o estoque com o controle;

Controlar e / ou informar recebimentos e devoluções de materiais de fornecedores ou usuários;

Elaborar relatórios de atividades e produtividade;

Separar, conferir e distribuir materiais;

Codificar itens de materiais;

Efetuar inventário dos itens de material existente;

Executar outras tarefas correlatas;

## DESCRIÇÃO DO CARGO

Cargo: Auxiliar de Escritório

Nível: Médio

Escolaridade: 2º grau completo

Redigir e digitar ofícios, circulares, memorandos, quadros demonstrativos e outros;

Arquivar, desarquivar, atualizar dados em fichas, prontuários, boletins, correspondências, relatórios e outros documentos, seguindo critérios preestabelecidos;

Preencher requisições, formulários. Planilhas e outros;

Organizar, separar, classificar, distribuir, endereçar e/ ou protocolar documentos e correspondências;

Atender pessoas e chamadas telefônicas, obtendo e fornecendo informações ou agendando exames e consultas;

Secretariar reuniões e outros eventos;

Efetuar cálculos simples e conferências numéricas;

Registrar entrada e saída de documentos, materiais e equipamentos;

Providenciar a reposição de material de consumo;

Operar equipamentos de informática para entrada, atualização e impressão de dados;

Efetuar correções devida a falha e/ou omissão na transcrição de informações no sistema;

Executar outras tarefas correlatas.

## DESCRIÇÃO DO CARGO

Cargo: Técnico de Secretariado

Nível: Médio

Escolaridade: 2º grau completo com habilitação em secretariado

Redigir e digitar anotações, cartas, circulares, tabelas, gráficos e outros documentos, apresentando-os em forma padronizada ou segundo seu próprio critério, para providenciar reprodução e despacho dos mesmos:

Organizar agenda de compromissos, registrando horários e datas, informando aos interessados com antecedência;

Organizar e manter arquivos de documentos referentes a diretoria, procedendo à classificação, etiquetagem e guarda dos mesmos, para facilitar consultas;

Recepcionar pessoas, prestando-lhes informações de material de escritório, registro e distribuição de expedientes e outros;:

Manter contatos internos e externos, visando prestar e obter entrevistas e demais compromissos assumidos pela diretoria;

Secretariar reuniões, registrando os assuntos tratados, para a elaboração de atas;

Executar outras tarefas correlatas.

## DESCRIÇÃO DO CARGO

Cargo: Desenhista

Nível: Médio

Escolaridade: 2º grau técnico profissionalizante

Desenhar tabelas, diagramas, quadros estatísticos, gráficos, mapas, plantas e outros, utilizando compasso normográfico, esquadro, réguas e demais instrumentos de desenho, baseando-se em rascunhos ou orientações fornecidas;

Reduzir ou ampliar desenhos, guiando-se por croquis, esboço ou construções, seguindo a escala requerida;

Efetuar desenho em perspectiva e sob vários ângulos, observando medidas, características e outras anotações técnicas;

Desenhar e pintar cartazes informativos, dispondo adequadamente os letreiros e ilustrações, para conseguir os efeitos visuais de acordo com o objetivo fixado;

Copiar desenhos já estruturados, seguindo a forma, dimensões e demais especificações dos originais;

Executar outras tarefas correlatas.

## DESCRIÇÃO DO CARGO

Cargo: Professor de Creche

Nível: Médio

Escolaridade: 2º grau em magistério

Planejar e promover atividades educativas, trocando informações com a pedagoga;

Coordenar aplicações de jogos, entretenimentos, atividades musicais, rítmicas, artísticas e outras, para desenvolver a criança física, mental, emotiva e socialmente;

Desenvolver nas crianças hábitos de higiene, disciplina, tolerância e outros atributos sociais;

Ministrar noções de alfabetização, numerais, cores, formas geométricas e orientação espacial;

Elaborar e confeccionar material didáticos;

Registrar as atividades desenvolvidas e outros fatos pertinentes, apresentando relatório para possibilitar a avaliação do grupo;

Ler avisos dos familiares e fazer anotações quando necessário, no caderno da criança sobre ocorrências importantes;

Executar outras tarefas correlatas.



## DESCRIÇÃO DO CARGO

Cargo: Técnico de Contabilidade

Nível: Médio

Escolaridade: 2º grau Cursos Técnico de Contabilidade

Experiência: 1 ano

Analisar e conciliar contas, conferindo os saldos, localizando e retificando possíveis erros, para assegurar a correção das operações contábeis;

Proceder aos trabalhos de classificação e avaliação das contas, analisando a natureza das mesmas, para apropriar custos de bens e serviços;

Participar da elaboração de balancetes e balanços, aplicando normas contábeis e organizando demonstrativos e relatórios;

Elaborar cronograma financeiro de desembolso, bem como seus ajustamentos;

Elaborar quadros demonstrativos, relatórios e tabelas, compilando dados contábeis e efetuando cálculos, com base em informações de arquivos, fichários e outros;

Montar, codificar e arquivar processos financeiros, de acordo com o elemento de despesas;

Receber e analisar relatórios e solicitações de compras;

Elaborar e/ou conferir mapas comparativos de preços, pareceres de comprar e relatórios;

Fazer cálculos e conversões de valores;

Executar outras tarefas correlatas.

## DESCRIÇÃO DO CARGO

Cargo: Nível: Superior

Escolaridade: Cursos Superior de Administração

Experiência: não exigida

Elaborar, coordenar, e executar planos, programas e projetos;  
Emitir pareceres, relatórios e laudos de responsabilidade administrativa;

Realizar pesquisas, estudos e análises, fazendo interpretações específicas;

Implantar, coordenar e acompanhar os trabalhos inerentes aos campos da administração em geral e das áreas específicas, aprimorando métodos e técnicas administrativas;

Propor métodos para a inovação de práticas administrativas;

Prestar informações e esclarecimentos sobre assuntos gerais e específicos a área de competência;

Promover treinamento técnico-científico a funcionários e estagiários da instituição;

Dar suporte técnico-administrativo, visando a realização dos objetivos e metas delineadas pela instituição;

Avaliar resultados das ações programadas, bem como das atividades sob sua responsabilidade;

Promover o intercâmbio nos ambientes internos e externo do sistema institucional para a resolução de questões e problemas de natureza administrativa;

Executar outras tarefas correlatas.

## DESCRIÇÃO DO CARGO

Cargo: Nível: Superior

Escolaridade: Cursos Superior de Contabilidade

Experiência: não exigida

Organizar o sistema de registros e operações, atendendo as necessidades administrativas e as exigências legais, para possibilitar o controle contábil e orçamentário;

Analisar os trabalhos de contabilização de documentos, orientando o seu processamento;

Proceder a classificação e avaliação de despesas, examinando sua natureza, para apropriar custos de bens e serviços;

Organizar balancetes, balanços e demonstrativos de contas, aplicando normas contábeis e apresentando resultados da situação patrimonial, econômica e financeira da instituição;

Elaborar análises sobre a situação patrimonial, econômica e financeira da instituição, apresentando dados estatísticos e pareceres técnicos;

Assessorar a Direção Geral da instituição, fornecendo informações e/ou pareceres de acordo com as práticas contábeis vigentes;

Executar outras tarefas correlatas.

## DESCRIÇÃO DO CARGO

Cargo: Nível: Superior

Escolaridade: Cursos de Economia

Experiência: não exigida

Planejar e elaborar programas financeiros e orçamentários da organização, calculando e especificando receitas e custos;

Conciliar projetos de produção, analisando as propostas financeiras, submetendo-as a decisão superior;

Examinar o fluxo de caixa, verificando documentos pertinentes e certificando-se da correção dos balanços;

Dirigir as atividades rotineiras e especiais de sua área, coordenando e orientando as tarefas e fornecendo elementos para a política geral da organização;

Realizar estudos, análises e previsões de natureza econômica, financeira e administrativa;

Traçar planos econômicos, baseando-se nos estudos e análises efetuados;

Executar outras tarefas correlatas.

## DESCRIÇÃO DO CARGO

Cargo: Nível: Superior

Escolaridade: Cursos Superior de Pedagogia

Experiência: não exigida

Coordenar e supervisionar as atividades das professoras;

Elaborar o plano geral do processo ensino/aprendizagem;

Participar de reuniões pedagógicas e administrativas;

Aperfeiçoar métodos e técnicas de ensino;

Organizar calendários de eventos e demais programações;

Prestar atendimento aos pais e alunos;

Executar outras tarefas correlatas.

## DESCRIÇÃO DO CARGO

Cargo: Nível: Superior

Escolaridade: Cursos Superior na Área de Educação

Experiência: não exigida

Planejar, supervisionar, analisar o processo de ensino aprendizagem traçando metas, estabelecendo normas, orientando e supervisionando o cumprimento dos mesmos e criando ou modificando processos educativos;

Elaborar projetos de extensão;

Elaborar apostilas;

Orientar pesquisas acadêmicas;

Executar outras tarefas correlatas.