

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**O AUTOCONHECIMENTO E SUA IMPORTÂNCIA NO
CONTEXTO DO TRABALHO EM UMA INSTITUIÇÃO
PÚBLICA FEDERAL DE SAÚDE E DE ENSINO**

ARTIGO DE ESPECIALIZAÇÃO

Marta Alves de Oliveira

Santa Maria, 2011

O AUTOCONHECIMENTO E SUA IMPORTÂNCIA NO CONTEXTO DO TRABALHO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA FEDERAL DE SAÚDE E DE ENSINO

Marta Alves de Oliveira

Artigo apresentado ao Curso de Especialização do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Especialista em Administração e Gestão Pública.**

Orientador: Prof. Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga

**Santa Maria, RS, Brasil
2011**

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Programa de Pós-Graduação em Administração**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
Aprova o Artigo

**O AUTOCONHECIMENTO E SUA IMPORTÂNCIA NO CONTEXTO DO
TRABALHO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA FEDERAL DE SAÚDE
E DE ENSINO**

Elaborado por
Marta Alves de Oliveira

Como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Administração e Gestão Pública

COMISSÃO EXAMINADORA

Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga, Dr.
(Presidente/Orientador)

Flávia Luciane Scherer, Dr. (UFSM)

Jaime Peixoto Stecca, Mestre (UFSM)

Santa Maria, agosto de 2011

O AUTOCONHECIMENTO E SUA IMPORTÂNCIA NO CONTEXTO DO TRABALHO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA FEDERAL DE SAÚDE E DE ENSINO

THE SELF-KNOWLEDGE AND ITS IMPORTANCE IN THE CONTEXT OF THE WORK IN A PUBLIC INSTITUTION FEDERAL HEALTH AND EDUCATION

Marta Alves de Oliveira¹
Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga²

RESUMO

As organizações passam por mudanças devido aos grandes acontecimentos que afetam a sociedade como um todo. Nas instituições públicas federais não é diferente, ou seja, o modelo de gestão precisará dar conta de toda essa complexidade, buscando o envolvimento das pessoas com a organização, conciliando expectativas de crescimento e desenvolvimento da pessoa, estimulando e oferecendo o suporte necessário à capacitação dos seus trabalhadores. Após pesquisa de caráter qualitativo, baseada em dados secundários, coletados por meio de análise documental, o presente estudo se propôs a discorrer sobre o contexto atual das organizações, discutindo a importância do desenvolvimento comportamental e do autoconhecimento para a capacitação dos servidores das instituições públicas, com a análise da pesquisa da ABTD 2007/2008 e dos dados da instituição pública federal de saúde e ensino estudada, que está localizada na região sul do Brasil. Os resultados mostram que há pouco investimento em cursos de T&D na área comportamental embora as organizações reconheçam a necessidade de se obter uma ferramenta eficaz para o desenvolvimento e capacitação de seus servidores.

Palavras-chave: treinamento e desenvolvimento; capacitação no setor público; autoconhecimento.

¹ Acadêmica do Curso de Especialização em Administração e Gestão Pública – UFSM/RS – Servidor Técnico Administrativo/Hospital Universitário de Santa Maria/UFSM. E-mail: martaprimeiro@hotmail.com.

² Orientadora, Doutora em Agronegócios CEPAN/UFRGS – Professora Adjunta do Departamento de Ciências Administrativas/UFSM.

ABSTRACT

The organizations have changed a long the time due to the bigs events that affect the society like a whole. In the federal public's institutions is not different at all, in other words the administration's type needs to give the support to all this complexity, searching the people involvement with the organization, conciliating growing expected and person's development, stimulating and offering the necessary support to capacitate then workers. After the qualitative research, based in secondary facts, collect through a documental analysis, this study it's about nowadays organization context, discussing the importance of comportamental development and the self-knowledge for capacitate public institutions workers, based in a analysis of research of ABTD 2007/2008 the federal health public instittution's facts, that has been located in south area of Brazil. The results show that has a low investment in TeD's courses in the comportamental area, however the organizations admitted the necessity to gain a efficient instrument to development and the capacitate of then workers.

Keywords: Training and development; Capacity at the public sector; self-knowledge.

1. INTRODUÇÃO

As organizações passam por mudanças devido aos grandes acontecimentos que afetam a sociedade como um todo. Essas mudanças influenciam também os padrões comportamentais, as relações internas e externas bem como toda a estrutura e os processos de uma organização. Portanto, o modelo de gestão precisará dar conta de toda essa complexidade, buscando o envolvimento das pessoas com a organização, conciliando expectativas de crescimento e desenvolvimento da pessoa, estimulando e oferecendo o suporte necessário à capacitação dos seus trabalhadores.

Nos serviços públicos de saúde a gestão se torna cada vez mais complexa e desafiadora, pois mesmo percebendo a necessidade de criar condições para que as pessoas, que trabalham nesses serviços, tenham atendidas suas expectativas de desenvolvimento, realização e reconhecimento, o gestor tem relativa autonomia, uma vez que até mesmo, os cargos, as funções, bem como atividades e competências já estão determinados previamente.

Portanto, como as organizações vêm requerendo novos atributos, habilidades e competências profissionais há a necessidade dos profissionais buscarem a capacitação e tornarem-se responsáveis pelo seu crescimento e desenvolvimento.

Mas, para isso, torna-se importante saber como, quando, onde e de que maneira devem investir, quais características ou qualidades devem fortalecer, etc. Neste caso, qual seria a ferramenta necessária para o desenvolvimento e capacitação dos servidores?

Diante do exposto este artigo trata do desenvolvimento comportamental, através do autoconhecimento no ambiente de trabalho, procurando discutir qual o papel da área de T&D diante do contexto atual onde se inserem as organizações. Para tanto, foram traçados os seguintes objetivos:

- Discorrer sobre o atual contexto das organizações, em especial, dos serviços públicos de saúde;
- Discutir a importância do autoconhecimento para o desenvolvimento comportamental no processo de capacitação das pessoas nas organizações;
- Discutir o autoconhecimento e o processo de individuação no contexto de trabalho;
- Analisar os resultados da pesquisa da ABTD - "O Retrato do treinamento no Brasil 2007/2008", tomando como foco o processo de capacitação em termos de horas de capacitação anual, percentual de participantes por segmento; temas que terão prioridade nos treinamentos, entre outros;
- Analisar a realidade do Serviço de Educação Continuada quanto a capacitação (cursos de T&D) de um hospital público da região sul do Brasil, nos anos de 2007/2008.

O artigo está estruturado em cinco seções, além da introdução. A seção 2 aborda o contexto das organizações, o trabalho nas organizações, com foco nos serviços públicos de saúde. A seção 3 discute a aprendizagem, o treinamento e o desenvolvimento, enfatizando o autoconhecimento, a subjetividade, os simbolismos e o processo de individuação. A seção 4 aborda o método da pesquisa, a seção 5 apresenta os resultados e a seção 6 expõe as considerações finais.

2. AS ORGANIZAÇÕES NA ATUALIDADE

As organizações vêm passando por grandes transformações em função de pressões que recebem do contexto externo e interno. São mudanças contínuas que afetam principalmente padrões comportamentais, culturais ou políticos e suas relações (FISCHER, 1992).

Os trabalhadores ficam cada vez mais suscetíveis as mudanças e turbulências que ocorrem no ambiente onde estão inseridos, e com a globalização, qualquer pressão logo é sentida por todos (DUTRA, 2002).

Dutra (2002, p. 25) relata que essas pressões relativas ao contexto externo tem sido bastante estudadas, mas as do contexto interno não tem sido ainda objeto de grande aprofundamento. Com isso, resta aos trabalhadores procurar uma maior flexibilidade para se adequarem a volatilidade do ambiente; uma prontidão para usufruir das oportunidades quando surgem e uma maior efetividade nas respostas apresentadas com qualidade.

Em virtude do ritmo acelerado de inovação técnica e das mudanças ambientais, a organização se concentra na carreira profissional, buscando trabalhadores cujo perfil reúna habilidades técnicas, humanas e conceituais (ROBBINS, 2002).

Mudar é um processo que envolve pessoas, organização e sistemas sociais. Mudar requer saber o que se quer mudar; o porquê; qual seu início e chegada e exige, principalmente, alguém que tome a decisão e gerencie todo esse processo (SCHEIN, 2000).

Quanto a gestão, nota-se que as organizações começam, lentamente a entender que não deverão administrar pessoas e sim administrar com pessoas. (CHIAVENATO, 2004)

Há o deslocamento do foco para o desenvolvimento de pessoas. Desse modo, a pessoa deixa de ser paciente do processo de gestão, para ser um agente do processo e passa, portanto, a assumir papel importante na gestão de seu próprio desenvolvimento e de sua competitividade profissional (DUTRA, 2002).

Conforme Dutra (2002, pp.17-18), entre os diversos modelos existentes de gestão, a organização pode escolher a Gestão de Pessoas, que é um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização

e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo. Para ele, na abordagem sistêmica, a organização é vista em termos comportamentais inter-relacionados.

Uma organização formal não funcionará eficazmente sem uma *organização informal* (pessoas) que a complemente (SIMON, 1980).

Necessitamos então, incluir uma visão do desenvolvimento humano no processo. Assim, a pessoa agrega valor para a organização e esta para a pessoa.(DUTRA, 2002).

A gestão terá que dar conta de toda essa complexidade, conciliando as expectativas de crescimento e desenvolvimento do trabalhador com as expectativas da organização, oferecendo o suporte necessário para sua capacitação (MORGAN, 1996).

Dutra (2002, p.22) lembra ainda que na gestão deve haver espaços nos quais as pessoas possam assumir atribuições e responsabilidades de maior complexidade em função de sua competência. A organização deve oferecer ferramentas que permitam à pessoa desenvolver-se por si mesma para entregar o que lhe é demandado pela organização ou pelo ambiente profissional. E precisam fazer, freqüentemente, uma revisão de seu comportamento organizacional.

Pois é importante integrar as necessidades individuais e organizacionais. Psicólogos organizacionais mostraram como as estruturas burocráticas, estilos de liderança e a organização de trabalho, de uma maneira geral, poderiam ser modificados para criar cargos “enriquecidos” e motivadores (MORGAN, 1996).

Em consequência disso, passamos por uma "reconceitualização" dos modelos mentais de cada indivíduo, refletindo, por conseguinte, na própria mudança de atitude da organização enquanto instituição constituída (BROSS, 1989).

Com uma administração ainda baseada em pressuposições limitadas a cerca do comportamento, as organizações não conseguem pois não reconhecem a real capacidade de seus colaboradores (MCGREGOR, 1992).

Essas organizações precisam, então, criar um sistema de *gestão de talentos e pessoas* para a obtenção dos êxitos organizacionais que perseguem (MARRAS, 2007).

As pessoas constituem o capital intelectual da organização, fazendo seu diferencial competitivo e contribuindo com suas diferentes características, valores e experiência de vida (KLEIN, 1998).

Ao longo dos anos desenvolveu-se o conceito de que os funcionários eram pessoas com necessidades complexas, que necessitavam ser satisfeitas, a fim de levarem vidas plenas e sadias (MASLOW, 1975).

Na seqüência então, discutiremos como é visto o trabalho, o serviço público e o hospital, pelos diferentes autores estudados.

2.1 O trabalho nas organizações

Inicialmente, qualquer problema que surgisse na organização era visto só como um problema técnico, pois o trabalho era considerado uma *necessidade básica*, fazendo com que aqueles que planejavam e administravam as primeiras organizações assim tratassem o assunto (MASLOW, 1975).

O trabalho é também um fazer do ser humano, que é dotado de vida, e essa vida humana suplanta a sua dimensão orgânica passando a ser, também, um valor para a organização (SILVA, 2002).

As transformações que estão ocorrendo nas organizações estão impactando nossa emoções e gerando severas contradições no nosso pensar, sentir e agir (FURTADO E NETO, 2007).

Frente ao impacto provocado pelas transformações nas emoções humanas, os trabalhos de muitos autores, vêm contribuindo com uma série de estudos a respeito do comportamento humano e organizacional (HABERMAS, 2004).

Morgan (1996, pp.272-273) aborda que no ambiente de trabalho, embora muitos sonhem com uma convivência livre de conflitos, tal visão não é realista. A visão dialética da realidade sugere que tensão e contradição sempre estarão presentes, além de assumirem diferentes formas, de acordo com as oposições que se manifestam. Em última instância, a escolha que indivíduos e sociedades têm diante de si diz respeito a qual tipo de contradição irá permear o padrão cotidiano, inclusive nos serviços de saúde.

Malik e Vecina Neto (1991, p. 2) ressaltam que para muitos funcionários o clima é de desmotivação e descompromisso, estando a gestão incapacitada para lidar com essa "desmotivação generalizada", no sentido de oferecer-lhes, ao menos,

objetivos organizacionais claros a atingir, como forma de (no mínimo) garantir algum grau de compromisso, se não com a organização, ao menos com suas tarefas

As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando e para dentro das organizações, trazem seus sonhos, sentimentos, emoções os quais, em muitas ocasiões, encontram-se no limite (CHIAVENATO, 2004).

Então, estes trabalhadores das organizações do conhecimento têm emoções e estas emoções, como já salientamos, são contraditórias (MORGAN,1996).

Chiavenato (2004, p. 5) ressalta que é muito difícil separar o trabalho da existência das pessoas. Aliás, pensar nesse sentido é uma perda de tempo. Assim, as pessoas dependem das organizações as quais trabalham para satisfazer necessidades e atingir seus objetivos pessoais e organizacionais. Por outro lado, as organizações não viveriam sem as pessoas para operar, produzir seus bens e serviços, atender seus clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos e metas.

O setor público tem dificuldade em definir com clareza o que espera das pessoas e dificuldade ainda maior para definir horizontes profissionais que poderia oferecer (DUTRA, 2002).

2.2 No serviço público

As mudanças profundas por que passa nosso país em matérias como sanitarismo, políticas socioculturais e econômicas, associadas ao crescente custo da atenção à saúde e em especial o da atenção hospitalar, são outros desafios para a gestão dos serviços de saúde (MARIN, 2001).

Os serviços públicos de saúde tem o dever de prestar atendimento, o que não existe no setor privado.O que significa, em principio, que não existe a possibilidade de selecionar a clientela, os problemas a atender, nem os serviços a produzir (DUSSAULT, 1992).

Então, para Dutra (2002, p. 48), o desafio é o de criar condições para que as pessoas, que trabalham nesses serviços, tenham atendidas suas expectativas de desenvolvimento, realização e reconhecimento. No entanto, quanto mais

conscientes de si mesmas, mais exigirão transparência por parte da organização.

As organizações públicas são mais dependentes do ambiente sócio-político do que as demais e afirma que "seu quadro de funcionamento é regulado externamente à organização (DUSSAULT, 1992).

Dutra (2002, p. 25) observa que as organizações foram obrigadas a observar melhor o conjunto de expectativas e necessidades das pessoas, surgindo as pressões no contexto interno, pois as pessoas passaram a enxergar sua relação com o trabalho de outra forma.

Nos serviços de saúde, a forma de a pessoa ser visualizada pela organização mudou, assim como mudou a forma de sua valorização. Anteriormente a pessoa era avaliada pelo que fazia. Hoje é pelo que entrega para a organização (Dutra, 2002).

E ainda devemos lembrar que as habilidades profissionais são definidas fora das organizações públicas (GURGEL JUNIOR ; VIEIRA, 2002).

Conforme Meirelles (2008, p. 445) relembra, cargo público significa o lugar instituído na organização de serviço público, com denominação própria, atribuições e responsabilidades específicas e salário correspondente, para ser promovido por um titular, na forma estabelecida em lei.

E, função, para o mesmo autor, é a atribuição ou conjunto de atribuições que a Administração confere a cada categoria profissional, ou comete individualmente a determinados servidores para a execução de serviços eventuais, sendo comumente remunerada através de pró labore. Assim, observa-se que todo cargo tem função, no entanto, nem toda função possui cargo.

As funções do cargo são definitivas, mas as funções autônomas são provisórias, dada a transitoriedade do serviço que visa a atender em caráter eventual. Assim sendo, pressupõe que a Administração Pública estaria equipada quanto às políticas de recursos humanos. Políticas estas regidas pelo *Regime Jurídico Único dos Servidores, enquadrado na Lei nº. 8.112/90*.

No chamado estágio probatório, depois de decorrido o prazo de 36 meses, o servidor ganha a estabilidade e efetividade do cargo. Nesse estágio, somente são avaliados alguns fatores como por exemplo: a assiduidade do servidor, a responsabilidade, a disciplina e a capacidade de iniciativa e produtividade. Nada constando em relação a habilidades ou competências pessoais, nas áreas comportamental e relacional.

2.2.1 Hospital: o que é e como é visto?

Gonçalves (1983, p.20) define hospital como: "(...) uma organização completa. Ele incorpora o avanço constante dos conhecimentos, de aptidões, da tecnologia médica e dos aspectos finais desta tecnologia representados pelas instalações e equipamentos".

De acordo com Mirshawka (1994, p. 22): de todas as empresas modernas, nenhuma é mais complexa do que o hospital."

A organização hospitalar é semelhante a uma empresa pelas funções administrativas apresentadas. Além de ser um espaço de prática de ensino-aprendizagem e produção científica (GURGEL JUNIOR; VIEIRA, 2002).

Hospitais são sistemas abertos, de grande complexidade e amplitude, e os servidores logo se adaptam, aprendem e influenciam o ambiente, e por ele são influenciados (PICCHIAI, 2000).

Os serviços de saúde possuem uma missão ampla e nobre pois com sua equipe multidisciplinar (e com elevado grau de autonomia) buscam dar assistência aos pacientes, utilizando, rotineiramente tecnologia de ponta(GURGEL JUNIOR; VIEIRA, 2002).

No hospital há maior ênfase nas pessoas, pois os serviços prestados somente são realizados na presença dos pacientes. O profissional de saúde não pode "armazenar" o tempo e utilizá-lo posteriormente (DAFT, 1999).

Pode-se perceber, a partir dos autores pesquisados, uma compreensão clara da importância de se ter uma visão sistêmica dos serviços, considerando a estrutura existente, os processos de atendimento e os resultados obtidos.

Sackett (1996, p. 196) argumenta que essa visão tem estimulado o desenvolvimento de pesquisas sobre a gestão hospitalar, sendo o uso da medicina e da gestão baseada em evidências, uma ótima ferramenta organizacional. Essa gestão se caracteriza pela busca constante e aplicação das melhores evidências existentes, que dará a definição da conduta aplicável a cada problema clínico (e organizacional).

Na saúde, há muito investimento financeiro, daí a exigência de maior eficiência e qualificação de pessoas (BROSS,1989).

Assim, a gestão de um hospital é um desafio à medida que deve colocar todos esses segmentos em funcionamento simultâneo, harmonioso, eficiente e economicamente viável (RUTHES,2000; OLIVEIRA, 2001).

O setor de saúde,em função dos custos crescentes da tecnologia ligada a medicina, tornou-se altamente dependente de uma gestão moderna e criativa. (NONAKA E TAKEUCHI, 1997).

O trabalhador necessita de constantes informações e conhecimentos a respeito de suas funções, a fim de oferecer o necessário para garantir o efetivo atendimento aos usuários dos serviços de saúde (BORBA, 1991).

As organizações hospitalares são diferentes, pois cada uma apresenta características, modo de funcionamento e problemas específicos (MINTZBERG, 1989).

Os hospitais, como todas as demais organizações prestadoras de serviços, inseridos no ambiente racional e competitivo, estão expostos a Reforma do Sistema de Saúde, avanços tecnológicos em procedimentos e/ou equipamentos para diagnóstico e tratamento dos seus usuários (SHORT, PALMER e DAVID, 2002).

Portanto, a gestão hospitalar deve ser entendida como gestão de uma política pública, mesmo que aspectos da sua formulação, execução e sejam conduzidas institucionalmente pelo Estado ou Governo (MARIN, 2001).

Para Gonçalo e Borges (2010, p. 449) as organizações de saúde são reconhecidas como organizações intensivas em conhecimento e este deve ser administrado como recurso estratégico.

O funcionamento dos hospitais *depende da capacitação e do conhecimento* de seus profissionais/executores e seus resultados não podem ser facilmente medidos ou padronizados (MARINHO, 2001).

Partindo desse contexto torna-se viável considerar a gestão por competências um modelo gerencial que figura como outra alternativa, aos tradicionalmente utilizados pelas organizações.

As organizações existem para atingir objetivos, cabendo ao administrador ou líder definir os objetivos e as possíveis formas de alcançá-los. Para isso, podem se utilizar da aprendizagem, do treinamento e desenvolvimento.

3. NAS ORGANIZAÇÕES: APRENDIZAGEM, TREINAMENTO E O DESENVOLVIMENTO

Robbins (2002, p. 2) salienta que função de planejamento engloba a definição das metas da organização, o estabelecimento de uma estratégia geral para o alcance dessas metas e o desenvolvimento de um conjunto abrangente de planos para integrar e coordenar as atividades. Todas as organizações englobam pessoas, e é parte do trabalho do administrador dirigir e coordenar essas pessoas. Essa é uma função da liderança.

Para Dutra (2002, p. 20) é preciso haver a criação de uma cultura da aprendizagem nas organizações para dar respostas a um ambiente exigente, complexo e dinâmico. As culturas centradas no comprometimento mútuo entre pessoas e organizações, na gestão participativa e na busca de renovação contínua, terão mais chances de sucesso por estarem alinhadas com os valores que vem sendo consolidados em nossa sociedade

Dutra (2002, p. 16) aponta ainda que essas alterações de padrões de valorização socioculturais, a velocidade das transformações tecnológicas e do ambiente e as alterações nas condições de vida tem afetado profundamente o conjunto de expectativas das pessoas em relação as organizações e ao seu trabalho, tais como:

- pessoas cada vez mais conscientes de si mesmas e, por conseqüência, mais mobilizadas na busca pela autonomia e liberdade em suas escolhas de carreira e de desenvolvimento profissionais;
- pessoas mais atentas a si mesmas em termos de sua integridade física, psíquica e social; que cultivam a cidadania organizacional e exercem maior pressão por transparência na relação com a organização e também, por processos de comunicação mais eficientes;
- pessoas que mostram maior exigência de condições concretas para o contínuo desenvolvimento; e
- pessoas que demandam continua atualização e ganho de competência como condição para a manutenção da competência profissional.

Novamente, comprova-se que o desafio para a gestão é como encarar cada

pessoa, considerando sua individualidade e como gerenciá-la dentro desse ambiente de diversidade.

Baseado nisso, pode-se propor uma ética das relações cotidianas, em que o equilíbrio psíquico dessas pessoas sejam considerados e compreendidos dentro da particularidade de cada contexto (CHANLAT, 1992).

Dutra (2002, p. 16) aponta que na gestão, o desenvolvimento está relacionado a sua capacidade em desenvolver pessoas e ser desenvolvido por pessoas, originando uma série de reflexões teóricas e conceituais acerca da aprendizagem das pessoas e da organização e como elas estão inter-relacionadas

3.1 A aprendizagem e suas relações

Para a aprendizagem organizacional Dutra (2002, p.17) considera fundamental que a visão seja compartilhada e haja o entendimento da missão; que a liderança delegue poderes, encorajando uma cultura de experimentação, recompensa e aprendizagem; que apóie sugestões de inovação e oportunidades para a aprendizagem na empresa

Há uma relação entre aprendizagem e mudança uma vez que a aprendizagem organizacional é vista como elemento-chave para que as organizações se adaptem ou construam a mudança mais facilmente (GARVIN, 1993; KIM, 1993).

E, também, há uma relação entre aprendizagem e melhoria pois pela aprendizagem organizacional, as empresas estão mais aptas a melhorar seu desempenho e desenvolver novas competências (GARVIN, 1993; DOWD, 2000).

O tema aprendizagem organizacional tem sido muito discutido. Entretanto, alguns elementos são identificados pela maioria deles como fundamentais para o conceito de aprendizagem organizacional.

Salientamos a importância dada ao processo de aprendizado ser coletivo (em grupo) como pré-requisito para o aprendizado na organização (SENGE, 1990; ARGYRIS, 1993).

Pois, toda aquisição de conhecimento e habilidades fica limitada se não existir transferência (GARVIN, 1993).

Para Borges (2006, p. 116) deverá haver trabalho em grupo e cooperação, pois a diversidade da equipe, em termos de conhecimento e experiência, estimula o diálogo e a solução de problemas. Outro componente relevante das organizações que aprendem é a habilidade de criar novos conhecimentos e insights, viabilizando o diálogo e a abertura, que permitem aos empregados explicitar seus modelos mentais.

A organização também deve possuir uma estrutura organizacional na qual a informação possa fluir, diminuindo as fronteiras e aproveitando o potencial das redes informais (SENGE, 1990).

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 7) reforçam que o conhecimento tácito é altamente pessoal e difícil de formular, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento com outros. Conclusões, insights e palpites subjetivos incluem-se nessa categoria de conhecimento. Além disso, o conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como em suas ações, valores ou idéias.

Os indivíduos aprendem ao refletir e questionar sobre contextos prévios, criando novas estratégias de resolução, o que acaba por relacionar-se com as práticas organizacionais (ARGYRIS E SCHON, 1978).

Este aprendizado, para Nonaka e Takeuchi (1997, p.10), que vem dos outros, só criará vantagem para a organização se ele puder ser internalizado “à identidade e auto-imagem da empresa”. Destacam também, a importância do líder enquanto agente ativo e gestor das competências individuais de seus subordinados, através da criação de um ambiente saudável para o desempenho de suas atividades e o aprendizado de todos.

Cohen e Fink (2003, p.195) enfatizam que no processo de aprendizado não será consolo saber que independente do resultado, acabará se sentindo mais forte por ter assumido o risco. O crescimento raramente é completamente confortável Mas, você aprende a buscar mudança, crescimento e aumentar sua tolerância ao estresse que os acompanha.

O treinamento é um dos recursos do Desenvolvimento que visa o aperfeiçoamento de desempenhos, o aumento da produtividade e das relações interpessoais, preparando o potencial humano pra enfrentar as inovações tecnológicas e as constantes mudanças do mercado de trabalho

3. 2 O treinamento

Segundo Boog (2001, p. 78), a idéia de treinamento nos remete a algumas perguntas como: o por que, em que, quem, como e quando treinar. Para isso existem etapas de elaboração, ou seja, primeiramente é necessário um diagnóstico das necessidades de treinamento, depois, uma programação de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas anteriormente, logo em seguida, a aplicação e execução, e por fim, a avaliação dos resultados obtidos.

Investir no desenvolvimento de pessoas significa investir na qualidade de serviços que determinada empresa oferece. Porém, esse investimento deve privilegiar todas as pessoas que participam da organização, pois os resultados decorrem das atividades do coletivo (BOOG, 2001).

Para os autores Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, pp. 220-221), o treinamento tem como objetivo a preparação das pessoas para a execução imediata das diversas tarefas peculiares a organização; dando oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas no cargo atualmente ocupado, mas também em outros que o indivíduo possa vir a exercer; mudança nas atitudes das pessoas, a fim de criar entre elas um clima mais satisfatório, aumentando-lhes a motivação e tornando-as mais receptivas às técnicas de gestão.

O diagnóstico das necessidades pode ser feito a partir da análise organizacional, das operações e tarefas e, por último, da análise individual e coletiva (BORGES, 2006).

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 226) comentam que a avaliação de treinamento propicia o feedback, necessário ao profissional de RH, para se concluir até que ponto o treinamento executado produziu modificações de comportamentos pretendidos, bem como também, se o treinamento alcançou as metas já

estabelecidas anteriormente. Cabe, ainda, fazer referência as avaliações do aprendizado e dos resultados do treinamento, que seriam outras possibilidades de intervenção.

O treinamento gerencial, que tem o intuito de desenvolver a competência técnica, administrativa e comportamental, e, por fim, o treinamento comportamental, que tem como um dos objetivos solucionar os problemas das inter-relações no contexto do trabalho (BORGES, 2006).

Entretanto, Dowd (2000, pp. 3-4) comenta que as praticas em organizações de saúde que poderiam facilitar construção e a disseminação do conhecimento foram pouco analisadas. Processos de treinamento e educação continuada mais adequados a essa pratica, permitiriam, portanto, dar aos tomadores de decisão os insumos necessários para que façam a melhor escolha possível quando for necessário. Isso tem um custo significativo para as organizações , já que para treinar é preciso afastar o trabalhador de sua atividade laboral diária.

3.3 O desenvolvimento

Cohen e Fink (2003, p. 185) salientam que uma das coisas mais interessantes é a forma como cada pessoa organiza ou estrutura o seu mundo, e isso é o que torna as pessoas diferentes umas das outras. A maioria das pessoas deseja tanto crescer quanto manter as coisas como estão (manter o *status quo*). Resolvem buscar novas coisas que as levam a incerteza, devido a necessidade de adquirir habilidades que não tinham sido ainda experimentadas.

A pessoa, no entender de Dutra (2002, p. 133) ao ser medida pelo cargo que ocupava , era vista em função de uma descrição de tarefas e posicionamento na organização, quando na verdade poderia estar continuamente se desenvolvendo e ocupando diferentes espaços na organização. No entanto, ao medirmos as pessoas pelo nível de complexidade de suas atribuições e responsabilidades, acompanhamos os constantes movimentos que elas efetuam em seu processo de desenvolvimento e podemos valorizá-las mais adequadamente.

As organizações, para Cohen e Fink (2003, p. 185) vêm requerendo novos

atributos profissionais: criatividade e autonomia na busca do conhecimento; capacidade de liderança para negociar conflitos em trabalhos realizados em grupo; competências para desenvolver quadros teóricos, analíticos e críticos, que lhes permitam acompanhar o desenvolvimento do conhecimento e outras demandas profissionais.

Dutra (2002, p. 17) comenta que pessoa é um ser integral e único e deve buscar o compartilhamento de responsabilidade (junto com a organização), pois tem papel ativo no seu projeto (de desenvolvimento) profissional e pessoal. Por isso, são exigidas novas características no perfil do trabalhador, que transformam, de modo radical, a maneira de proporcionar a formação para o trabalho, desde a sua concepção institucional, até na estruturação de seus programas formativos. O enfoque passa a ser o da competência laboral ou competência profissional que é a capacidade de mobilizar, com autonomia e discernimento, múltiplos recursos - dentre os quais saberes teóricos, profissionais e experiências - situações de trabalho, que podem ocorrer, inclusive de forma inesperada.

Para sintetizar, entendemos que gerir pessoas não é só “cuidar” de técnicas, métodos e instrumentos racionais de trabalho e de controle. Gerir pessoas é entender que o homem é um ser dotado de desejos, pulsão, expectativas, tem alma e se comunica por meio de palavras e comportamentos (REY, 2005; DAVEL e VERGARA, 2001)

No entanto, é importante dar condições concretas para que as pessoas aprendam a criar sua própria realidade, auxiliando-as a compreender o contexto em que vivem e com ele interagir por elas próprias (SENGE, 1990).

Gerir pessoas é, também, entender que o homem é dotado de vida interior e experiências através de sua vida social, religiosa e psíquica, entre outras, bem como é o resultado de “marcas” singulares em sua formação criando crenças e valores compartilhados na dimensão cultural que vão construir a experiência histórica coletiva dos grupos organizacionais (REY, 2005; DAVEL e VERGARA, 2001).

É interessante observar que a organização exige de seus trabalhadores atitudes opostas e outras habilidades na sua busca pela qualidade e excelência.

3.4 Exigências opostas nas Organizações Modernas, habilidades e o conhecimento

As organizações, ao mesmo tempo que exigem competitividade; individualidade; iniciativa; flexibilidade; querem também cooperação e espírito de equipe; adequação as regras estabelecidas; perfeição e meticulosidade (LIMA, 1995).

Buscam *sujeitos do seu próprio destino*, atentos, desconfiados, duros e impiedosos, mas exigem desses mesmos trabalhadores que sejam integrados, comunicativos, amigos, justos e sensíveis (ENRIQUEZ, 1989).

Diante disso, Motta (1989, p. 23) mostra que os administradores tem dificuldades para assumir objetivos claramente especificados e assim, "se não se sabe claramente o que se deve fazer, e se também não se sabe se tem poder de decidir como fazer, qualquer coisa que se faça pode ser apresentada como satisfatória".

3.4.1 Habilidades

Robbins (2002, p. 2) relata que, embora, na prática os executivos já tenham compreendido há muito tempo importância das habilidades interpessoais para a eficácia da gestão, as escolas de administração demoraram um pouco para captar essa mensagem. Temas como comportamento e habilidades interpessoais não recebiam quase nenhuma atenção.

Pereira (2004, p. 4) observa que começam, aos poucos, perceber a importância do papel que o conhecimento sobre o comportamento humano tem na eficácia da gestão. Não existe mais o administrador capaz de utilizar princípios de Administração gerais e universais de maneira eficiente, em qualquer país, empresa ou setor. Cada organização é única, com características próprias que a diferenciam das demais, e um modelo de Administração bem-sucedido, utilizado em uma organização, não será necessariamente o ideal a ser adotado em uma outra.

Por isso, poder contar com trabalhadores com boas habilidades interpessoais é o mesmo que garantir um ambiente de trabalho mais agradável, o que, por sua vez, facilita a manutenção de pessoas qualificadas. Além disso, criar um ambiente de trabalho agradável parece fazer sentido do ponto de vista econômico (ROBBINS, 2002).

3.4.2 O conhecimento

Os conhecimentos não são produtivos em si. É o seu uso que o faz necessário, por isso o indivíduo é importante. Ele é quem o detém e é capaz de disseminá-lo (ZARIFIAN, 2001).

Herbert Kaufman, citado em Hall (2004, p.163) lembra que as gerações sucessivas de pessoal organizacional (funcionários) não são clones uma da outra, pois cada uma apresenta suas particularidades.

Para Monteiro (2008, pp. 170-171) o conhecimento mais profundo dessas particularidades contribuiria para que os profissionais de gestão promovessem ações no sentido de auxiliar a evolução das pessoas em seu processo de autoconhecimento (individuação), o que traria sem dúvida alguma, realização no que fazem e, portanto, melhores resultados para as organizações em que atuam.

No entanto, para Nonaka (2000 p. 7) o conhecimento é fonte segura de vantagem competitiva e as organizações criadoras de conhecimento, onde o conhecimento é uma forma de comportamento em que todos são considerados "trabalhadores do conhecimento", devem utilizar-se de metáforas de maneira a estimular o diálogo e assim tornar as idéias tácitas - dimensão cognitiva (pessoal). Mas, para que isso aconteça, primeiro deverá haver mudança na visão dos executivos para uma alteração de dados (não só quantificáveis) para aproveitar os insights, as intuições e os ideais tácitos dos empregados.

Reter esse profissional e seu conhecimento tácito, a fim de socializá-lo, transformando-o em explícito é, portanto, o desafio imposto a todos os gestores que buscam sustentabilidade e resultados (NONAKA E TAKEUCHI, 1997).

Em razão da diversidade de situações que ocorrem em um serviço, tal qual o prestado em hospitais é natural que as equipes compartilhem situações que podem ser complexas, demandando, por vezes, decisão e ação imediatas (CIAMPONE, 1991).

Dessa forma, Habermas (2004, p. 77) afirma que quando um ambiente propício é criado, os participantes do diálogo comprometem-se mutuamente com os resultados do processo, através da escolha da melhor solução para os envolvidos, respeitando "o pluralismo das convicções e das cosmovisões".

Nestes casos a capacitação, através da educação continuada, demonstra sua importância capital, uma vez que, ao se fazerem escolhas, é necessário que se tenha a exata compreensão do que elas poderão significar, não o fazendo de forma empírica, mas sistematizada (CIAMPONE, 1991)

Nonaka (2000, p. 14) admite que mesmo nas tentativas de resolver problemas práticos, freqüentemente são geradas relações entre indivíduos, que podem proporcionar informação útil. A troca e desenvolvimento de informação, dentro dessas comunidades em amadurecimento, facilitam a criação do conhecimento, estabelecendo uma relação entre as dimensões rotineiras do trabalho do dia-a-dia e uma aprendizagem ativa).

Mostramos os paradoxos que muitas vezes as organizações exigem de seus trabalhadores, enfatizando as habilidades que devem ser ressaltadas e a importância de todas essas aquisições constituírem-se em conhecimentos que deverão ser compartilhados entre todos. Agora, é preciso nos aproximarmos de outra área das ciências sociais e humanas, a psicologia, que nos ajudará a reconhecer, no trabalhador e no contexto de trabalho que ele está inserido, outros aspectos que também são fundamentais para o desenvolvimento.

3.5 A psicologia nas organizações

Segundo Robbins (2002, p. 8) a psicologia é a ciência que busca medir, explicar e, algumas vezes, modificar o comportamento. Os psicólogos clínicos e, principalmente, os psicólogos organizacionais contribuem nesta área de

conhecimento estudando as teorias relativas ao processo de aprendizagem, percepção, personalidade, emoções, eficácia de liderança, necessidades e forças motivacionais, satisfação com o trabalho, processos de tomada de decisões, avaliação de desempenho, mensuração de atitudes, técnicas de seleção de pessoal, planejamento do trabalho, treinamento e desenvolvimento e estresse profissional.

O que é emoção?

As emoções estão em todos aspectos da vida humana, quer na casa, rua e nos escritórios. As emoções são um fenômeno humano tão importante que é estudado por quase todas as ciências. Sejam elas sociais ou não.

O vocábulo emoção possui, genericamente, a seguinte descrição: complexo estado moral que envolve modificações da respiração, circulação e secreções, bem como repercussões mentais de excitação ou depressão; perturbação súbita ou agitação passageira causada pela surpresa, medo, alegria e outras.

Hebb (1971, p. 200) comenta que não se pode definir com precisão a emoção que sentimos, mas se referem a estados que agradam ao indivíduo, ou que o sujeito tenta eliminar, atacando suas causas. A emoção tanto pode ser construtiva como destrutiva, tanto fortalecedora como debilitante.

Os processos de pensamento para Davidoff (1983, p. 427) desempenham um papel importante em qualquer emoção, junto com outros componentes subjetivos, fisiológicos e comportamentais, dos quais os seres humanos tendem a estar conscientes.

Segundo Hebb (1971 p. 201) esses estados emocionais, que por sua vez *geram comportamentos*, podem afetar gravemente os processos que controlam a conduta organizada, como a execução das atividades profissionais.

Davidoff (1983, p. 438) salienta que as emoções não estão apenas misturadas umas às outras; elas também estão ligadas a motivos assim que surgem. O atendimento a uma necessidade, digamos fome, muitas vezes se associa a sentimentos específicos (felicidade e prazer, por exemplo). As emoções, portanto, geram motivos e comportamentos.

Então, para Robbins (2002, pp. 99-102) os trabalhadores levam um componente emocional todos os dias quando vão trabalhar. Portanto, deve-se levar em conta o papel das emoções sobre o comportamento no local de trabalho. As emoções são partes integrantes da natureza humana. Comete-se o erro ao ignorar os elementos emocionais do comportamento das pessoas como se esse fosse

puramente racional. Os administradores que compreenderem o papel das emoções irão melhorar significativamente sua capacidade de explicar e prever o comportamento individual.

As emoções no entender de Robbins (2002, p.108) podem prejudicar o desempenho ou alavancar a vontade, agindo como motivadores para um desempenho melhor. Os sentimentos são parte do comportamento e necessários ao trabalho. Geralmente, nas organizações, quanto mais complexa a tarefa, mais baixo o nível de expressão da emoção permitido, para que "não haja interferência" no desempenho. Acreditam que altos níveis interferem na habilidade para a tarefa.

Procurando detalhar mais o que foi exposto, abordaremos a subjetividade como ela se expressa por meio de seus simbolismos, a sua importância no processo de autoconhecimento, como isso facilita o conhecimento do outro e quais seriam as implicações sociais no processo.

3.5.1 A subjetividade

O subjetivo é o espaço do trabalhador enquanto experiência humana, bem como é o espaço do simbólico e da cultura. Estes processos simbólicos são impossíveis de serem compreendidos por processos padronizados e/ou objetivos (REY, 2005).

Ainda, segundo Davel e Vergara (2001, p. 191), a subjetividade é expressa pelo trabalhador através de seus pensamentos, condutas, emoções e ações no ambiente empresarial e, os gestores de uma maneira geral, negligenciam as questões subjetivas, bem como dão maior ênfase a questões objetivas na gestão de pessoas.

Do lado oposto à subjetividade, portanto, encontramos a objetividade que é uma tentativa de encontrar formas de administrar o capital humano das organizações visando à maximização dos benefícios econômicos através de uma tentativa de alinhar a performance dos empregados com os objetivos da organização (DAVEL E VERGARA, 2001).

Assim, no início da chamada Administração de RH (ARH), supunha-se poder influenciar o comportamento dos trabalhadores com vistas a otimizar o funcionamento eficaz e eficiente, através de uma padronização de posturas e comportamentos (DAVEL E VERGARA, 2001).

Morgan (1996, p. 45) ressalta que atualmente, baseado na visão e abordagem mais holística, o trabalho possui a função de crescimento pessoal, pela qual o ser humano desenvolve sua capacidade de pensar, sentir e se relacionar, ampliando e aperfeiçoando sua inteligência e suas relações sociais, aperfeiçoando-se interiormente. Dentro desta visão ampliada do trabalho nós buscamos o equilíbrio das funções de subsistência e de crescimento pessoal.

Para Mattos(1992, p. 38) o entendimento do ser humano como um ser *racional e emotivo* é tratado como ferramenta de estudo no modelo da gestão de treinamento e desenvolvimento, onde existe a preocupação com o indivíduo, como um ser complexo, com estruturas emocionais e morais.

Nas novas organizações é fundamental tratar as pessoas como seres dotados de características próprias de personalidade, motivações, valores pessoais e não somente como recursos dotados de habilidades, capacidades e conhecimentos (Chiavenato, 2004).

Mattos (1992, p. 38) salienta que "o indivíduo normal e sadio almeja, acima de tudo, assumir maior responsabilidade pelo que faz, participar das decisões sobre o que fazer, conquistar mais autonomia e respeito por sua condição profissional".

3.5.2 Cultura e simbolismo

Como afirma Crozatti (1998, p. 10) a visão antropológica da cultura determina que esta é representada pelo conjunto de símbolos que são compartilhados pelos indivíduos de uma sociedade. Tais símbolos determinam o comportamento individual e do grupo, e assumem características únicas para uma sociedade, não importando o nível de abstração que esta consegue fazer da realidade. Neste sentido, variando com a capacidade de abstração, cada sociedade irá determinar seus símbolos de forma mais objetiva (ferramentas, utensílios, decorações, etc.) ou mais subjetiva

(palavras, ritos, cerimônias, etc.). A partilha sistematizada e estruturada dos símbolos comuns é que aglutina a sociedade em torno de seus valores, crenças e princípios.

Então, no nível individual, Robbins (2002, p. 50) arrola que essas variáveis (biográficas, de personalidade, valores, atitudes e habilidades) influenciam os processos psicológicos de percepção, motivação e aprendizagem individuais e que, por sua vez, afetam qualquer processo de tomada de decisão individual. Portanto, é importante que o trabalhador esteja consciente dos valores e da ética que afetam suas escolhas pessoais e profissionais

3.5.3 Conhecer-se no processo de individuação

Boechat (2008, p. 162) argumenta que diante de tudo que já foi exposto, percebemos que a tarefa de cada um de nós é procurar respostas dentro do microcosmo do processo de conhecimento (individuação, para a psicologia analítica) de cada um, para produzir transformações no microcosmo da convivência das famílias, das sociedades, das cidades, das culturas, e mesmo da espécie humana. Pois, como Jung, acreditamos que só a experiência pessoal do indivíduo pode trazer a verdadeira transformação coletiva.

O Processo de individuação é o auto-conhecimento. E que segundo Boechat (2008, p. 202) é o eixo teórico do pensamento de Jung e descreve o processo pelo qual cada indivíduo vem a ser o que realmente é. Ele se torna realmente um *individuum*, uma totalidade indivisível. Por esse processo simbólico as potencialidades individuais são atualizadas ao nível consciente. Isso porque, na perspectiva Junguiana, o indivíduo não nasce uma tabula rasa, mas tem suas potencialidades individuais já pré-figuradas em seu genoma, cuja representação psicológica foi definida por Jung como o arquétipo do si - mesmo.

Boechat (2008, p. 203) ainda conceitua que Individuação dizendo tratar-se de um termo usado para descrever todo o processo psicológico no qual o ego torna-se progressivamente consciente de sua própria natureza. Em outras palavras, é o

processo pelo qual o *ego individual* experimenta uma diferenciação de suas *identidades coletivas*.

Edinger (2004, p. 33) comenta que esse é um processo que vai se desenvolvendo aos poucos. Todos nós começamos identificados com o ambiente e com as pessoas que se encontram nele. É isso que torna a opinião dos outros tão extraordinariamente importante, pois a psique dele encontra-se nos outros. Essa é uma das razões pela qual é interessante, em algumas situações, reunir as pessoas, se fazer "grupos".

Edinger (2004, p. 34) lembra que nesse processo de autoconhecimento, o indivíduo coleta, progressivamente, esses pedaços de si - mesmo e "transfere-os" de sua locação externa para a unidade contentora da psique individual. E ao fazer isso, o indivíduo descobre coisas notáveis. Ele descobre que é diferente de seu grupo, de seus amigos, de seu cônjuge... Durante toda a vida descobrimos pequenos pedaços dessas "identificações", em lugares onde supúnhamos não haver nenhum tipo de identidade quando, na verdade, estamos lidando com profundas diferenças individuais.

E, também para Edinger (2004, p. 35) o processo de autoconhecimento (individuação) é uma tarefa para a vida toda, e só pode ser alcançada quando uma quantidade significativa de energia é aplicada a ele. Não é um "trabalho de meio período" porque ele é o próprio processo da vida, ele incorpora tudo o que acontece em nossa vida.

3.5.4 Conhecer o grupo e Implicações Sociais

Boechat (2008, p.159) aponta que a globalização, em vez de promover a fantasia arquetípica da inclusão, tem promovido, ao contrario, o benefício de uma escassa minoria e a exclusão de grandes massas. É o direito dos mais fortes sobre os mais fracos. Mas, não podemos negar as evidentes mudanças globais em nível sociológico, antropológico e psicológico e as mudanças paradigmáticas.

Edinger (2004, p. 36) afirma que, numa sociedade como a nossa, é preciso membros que tenham egos bons, fortes e confiáveis para se ter uma estrutura

social estável. Eles precisam ter uma percepção autêntica de sua própria identidade, precisam ter adquirido uma estrutura de caráter que lhes possibilite funcionar de maneira responsável em relação às outras pessoas. Tudo isso é produto do desenvolvimento do ego que tem início no processo de autoconhecimento. Assim, o desenvolvimento é bom também para a sociedade como um todo e para as organizações, em particular.

Após elucidarmos a importância dos conteúdos subjetivos expressos em linguagem simbólica que fazem parte da cultura organizacional e de reconhecermos como isso acontece no processo de autoconhecimento, iremos discorrer sobre o método e analisar os resultados da pesquisa estudada.

4. Método

Este estudo caracteriza-se por uma pesquisa de caráter qualitativo (REY, 2005), baseada em dados secundários (GIL, 1999), coletados por meio de análise documental, a partir de três fontes básicas: referencial teórico, pesquisa da Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD) e documentos internos da Coordenação de Recursos Humanos do Hospital Universitário de Santa Maria.

O referencial teórico foi construído a partir de revisão bibliográfica da teoria e conceitos de Administração e Gestão, e também, de conteúdos de Psicologia Organizacional e Psicologia Analítica constantes em livros, publicações, artigos e teses, de diferentes autores selecionados.

A pesquisa "O Retrato do Treinamento no Brasil 2007/2008" é uma realização da Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD) que contou com a participação de 305 organizações nessa edição. Foi realizada através de mídia virtual, nos meses de agosto e setembro de 2007, utilizando a metodologia de perguntas com respostas estipuladas, juntamente com perguntas qualitativas. Tais informações passaram por análise criteriosa e foram tabuladas com a utilização de uma metodologia específica, que resultaram nos dados ponderados apresentados, conforme ABTD (2008).

Os documentos internos do HUSM que subsidiaram o estudo foram coletados junto ao Serviço de Educação Continuada da Coordenação de Recursos Humanos do HUSM e os principais dados foram confirmados pelo Relatório enviado ao Programa Nacional de Reestruturação dos Hospitais Universitários Federais (REHUF) referente aos anos de 2007/2008.

Foi escolhido os anos de 2007/2008 tendo em vista o considerável aumento no número de cursos de T&D nesse período. A análise dos dados se deu de forma qualitativa, tomando-se como referência a base teórica analisada.

5. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados da pesquisa da ABTD, seguidos dos dados referentes a realidade observada no Hospital Universitário de Santa Maria, em termos de T&D, nos anos de 2007/2008.

5.1 Pesquisa da ABTD (2007/2008)

Na Pesquisa intitulada "O Retrato do Treinamento no Brasil 2007/2008" da Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD) nas 305 organizações pesquisadas, o número médio de horas anuais de treinamento (presencial formal) por funcionários no Brasil fica em torno de 37,5 horas.

No gráfico 1, constata-se que é relevante o número de organizações (38%) que dedicam menos de 20 horas anuais quando se mensura a carga horária por funcionário.

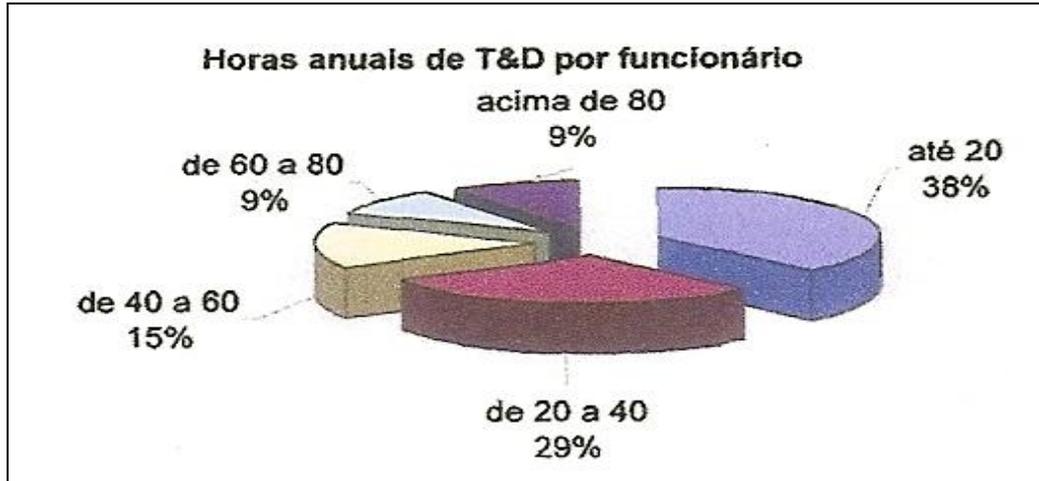


Gráfico 1- Horas anuais de T&D por funcionário
Fonte: ABTD (2008, p.7)

Na relação entre número de horas anuais por funcionário e o segmento de atuação da organização encontramos 37 horas no segmento de Serviços (onde incluem-se os Hospitais), nesse mesmo período (2007/08), conforme gráfico 2.

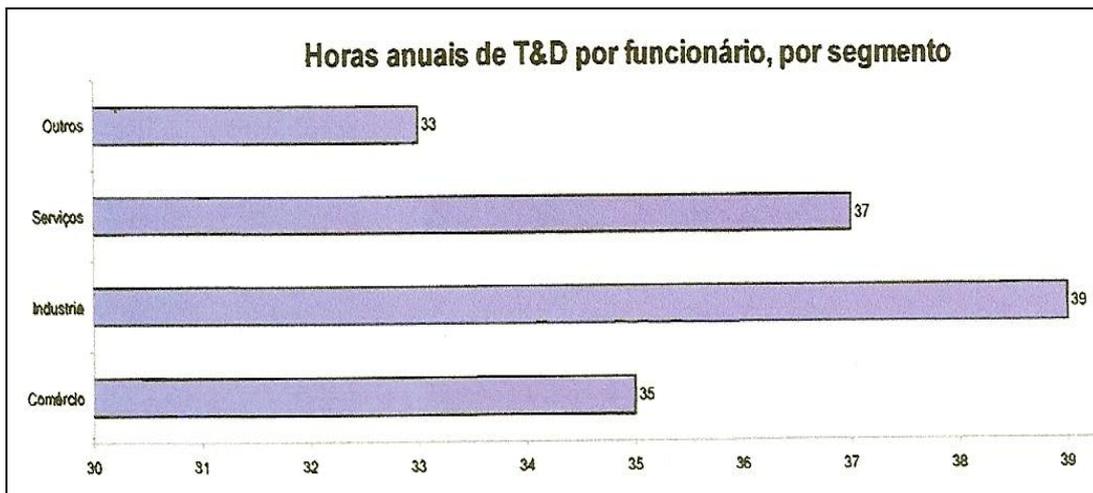


Gráfico 2 - Horas anuais de T&D por funcionário, por segmento
Fonte: ABTD (2008, p. 7)

As organizações pesquisadas respondendo em que áreas receberam os investimentos em T&D salientamos a área de saúde que obteve 11,5% e a de RH com 4,9%, sendo essas importantes para o presente estudo.

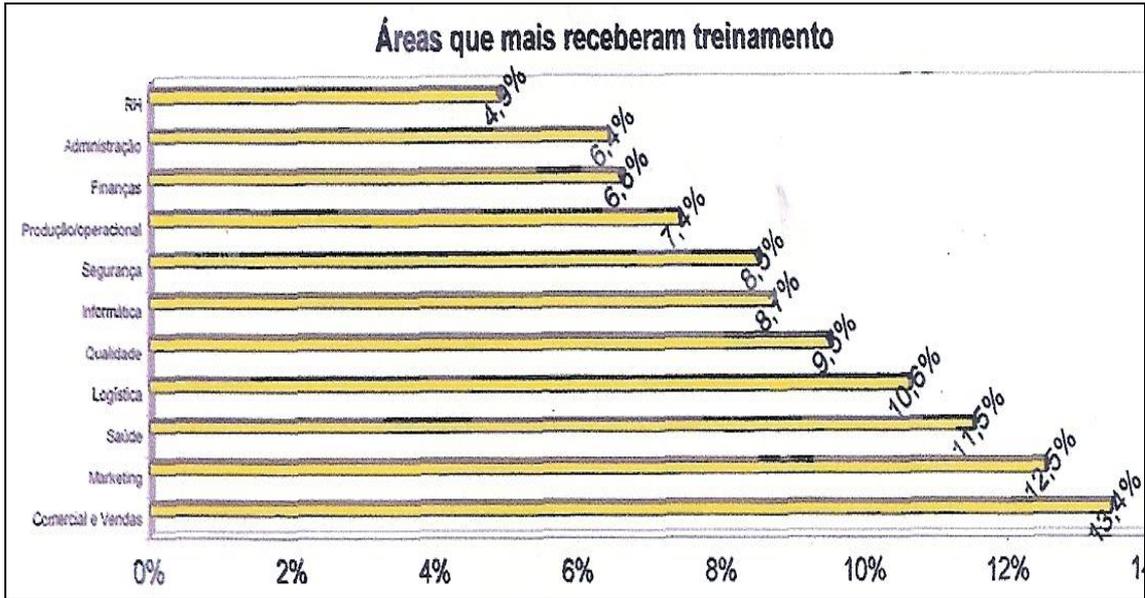


Gráfico 3 - Áreas que mais receberam treinamento

Fonte: ABTD (2008, p. 12)

Esse levantamento também mostra as principais prioridades que iriam nortear as estratégias de treinamento para os próximos anos, não só em 2008.

No gráfico 4 aparecem os 7 (sete) temas contabilizados com maiores percentuais, sendo que o Programa de Desenvolvimento de Liderança é o principal com 58,9% e Gestão de Pessoas com 4,4% (ambos na área comportamental), sendo os outros temas direcionados, basicamente, para áreas técnicas.



Gráfico 4 - Temas Prioritários para 2008

Fonte: ABTD (2008, p. 19)

Essa pesquisa também mostra, como aponta o gráfico 5, que 9 (nove) entre 10 (dez) organizações no Brasil, declararam realizar palestras como parte do

processo de educação empresarial, remunerando palestrantes em patamares bastante expressivos.

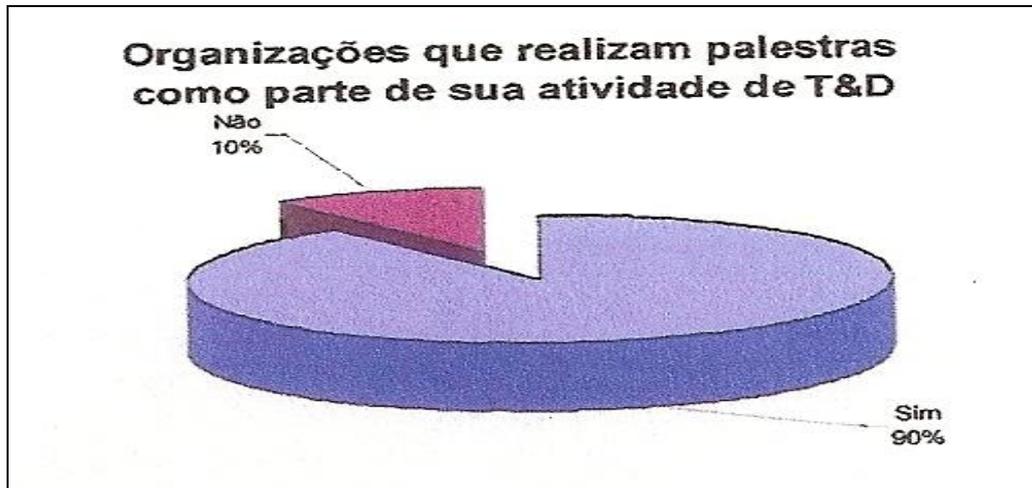


Gráfico 5 - Organizações que realizam palestras como parte de sua atividade em T&D
 Fonte: Dados da Pesquisa - ABTD

A seguir estão apresentados os resultados evidenciados no Hospital Universitário de Santa Maria.

5.2 Resultados relativos ao contexto do HUSM

O Hospital Universitário de Santa Maria (HUSM), vinculado diretamente à Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), no Rio Grande do Sul - Brasil está localizado no campus universitário. E, como é uma instituição pública, seu modelo de gestão de pessoas é baseado no cargo. No entanto, devido às características das atividades de um hospital de ensino e de assistência, são requeridas múltiplas competências dos servidores.

O Serviço de Educação Continuada existente no HUSM, de forma isolada ou em parceria com a Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UFSM, desenvolve programas eventuais e permanentes de capacitação e desenvolvimento de pessoas.

No Hospital Universitário de Santa Maria (HUSM), nos anos de 2007/2008 havia, em média 1377 servidores públicos federais efetivos, no quadro da instituição. No levantamento de dados, efetuado junto ao Serviço de Educação Continuada e na

Coordenação de Recursos Humanos, foram ministrados 10 (dez) cursos na área comportamental e mais de 48 (quarenta e oito) cursos em áreas técnicas específicas, além dos cursos de línguas, informática, cursos de pequena duração e palestras, no período estudado.

Conforme Relatório do REHUF (2010), os dados estão assim apresentados:

Tabela 1- Dados do T&D no HUSM

Variável	2007	2008
Horas de treinamento anual	44.874 horas	56.237 horas
Nº de participantes treinamento	1920 (*)	3260 (*)
Total de Servidores no HUSM	1388	1367
Horas treinamento por Servidores	23 horas	17,25 horas

Fonte: Relatório do REHUF (2010)

(*) Nota: Alguns servidores participaram de mais de um treinamento, sendo que outros, não participaram de nenhum curso nesse período.

Analisando os dados da tabela podemos acrescentar que os dados do HUSM não diferem da média de horas de treinamento das organizações pesquisadas pela ABTD (37,5 h), pois em 2007 temos 32,32 horas de treinamento por servidores. Em 2008, esse número se eleva para 41.13 horas por servidor. Mas, se levarmos em conta a diminuição (em 2008) no número de servidores efetivos no HUSM esse resultado não é relevante para o nosso estudo.

Outras considerações que podemos analisar é o elevado número de carga horária total de treinamentos em cursos técnicos, totalizando 100560 horas, pois somente 551 horas foram usadas para cursos na área comportamental.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inicialmente, como mostra este artigo, vimos que os autores estudados, ao elaborarem suas teorias, procuram oferecer explicações "do porquê e como" as organizações administram seus processos e procuram gerir as pessoas que nelas trabalham, com todas as suas pertinentes implicações.

Mas, boas *teorias* são aquelas que nos levam a questionamentos e atualizações da *prática*, pois estão cumprindo o seu principal papel , ao promover orientações e estratégias para as ações gerencias, que demandam adaptações, por levarem em conta as mudanças constantes que já fazem parte do cotidiano das organizações.

Os autores em suas teorias e conceitos (muitos deles elaborados após pesquisas), também enfatizam a importância crescente do *desenvolvimento das pessoas*. O desenvolvimento deve se dar, também, *na área profissional com a parceria das organizações* nas quais essas pessoas trabalham, *respeitando, contudo, a individualidade de cada uma*. Reconhecem que para isso, o gestor ou líder (como os demais servidores) precisará conhecer suas emoções, atitudes, habilidades, competências ,etc... ser autoconsciente de seu papel e suas funções, para assim ser mais eficiente, comprometido e satisfeito.

Podemos constatar então, que nas mudanças que ocorrem nas organizações atuais, os profissionais estão sendo cada vez mais exigidos em sua capacitação e comprometimento. E, para haver esse desenvolvimento, será necessário dar maior ênfase ao *autoconhecimento*, pois é ressaltado a sua importância e validade nas relações com/de trabalho e nas mudanças de comportamento. E a organização não pode prescindir disso com uma participação efetiva.

O HUSM ainda segue o que as demais organizações do Brasil estão fazendo, como foi mostrado na pesquisa da ABTD e nos levantamentos e Relatórios do REHUF, ou seja, há acentuada prevalência dos cursos de T&D na área técnica em detrimento da área comportamental. Além disso, o hospital também continua investindo considerável parcela de seus recursos em palestras ou cursos de curta duração (motivacionais e de rel. humanas) com o objetivo de obter "mudança de atitudes, conscientização e comprometimento com a tarefa conforme a missão e visão da organização". Tal objetivo não vai ser alcançado, pois como foi mostrado, não há mudanças efetivas pretendidas com esses cursos.

Por acreditar na importância do autoconhecimento como uma das ferramentas para o desenvolvimento e capacitação dos servidores, com iniciativa própria, a Coordenação de Recursos Humanos do HUSM, através de seus profissionais, ministra cursos de autoconhecimento aos seus servidores, desde 2003.

Buscando técnicas alternativas de capacitação que viessem contemplar essa necessidade, encontrou alguns aliados: a psicologia analítica com o processo de individuação, a mitologia grega, filmes e textos reflexivos.

Apesar de ser constituído de indivíduos singulares, o HUSM, como qualquer outra organização, apresenta no seu dia a dia de trabalho situações e sentimentos comuns a vivência de todo e qualquer ser humano. Tais atitudes acabam gerando reações que se repetem indefinidamente sem muitas vezes entendermos ou termos consciência total de tais comportamentos.

Vimos que a mitologia, filmes e os textos utilizados relatam esse caminho diário do ser humano. Mostrando através dos seus simbolismos, que ele já foi percorrido por outrem, antes de nós. Mostram situações explicando, auxiliando na compreensão dessas etapas do processo de crescimento de qualquer ser humano. Os mitos não são histórias falsas. Ao contrário, refletem a camada mais profunda e perene do psiquismo humano.

Pensando que devemos conhecer o nosso inconsciente e que esse nos fala, ou melhor, se expressa, por meio da linguagem simbólica, a mesma existente nos mitos e textos, somos levados a suprir essa necessidade com o estudo desses. Neles são estudados os acontecimentos da humanidade tendo como modelo dessa conduta humana os personagens mitológico e dos demais textos.

O processo de individuação é um processo contínuo e crescente de voltarmos o olhar para nós mesmos e reconhecermos como somos, o que gostamos e o que não, quais são nossas falhas e dificuldades, também na área profissional. Ficamos em contato com nossos aspectos internos e externos e à medida que aprofundamos esse contato, percebemos a profunda integração existente entre indivíduo e o contexto, em contato com aqueles que nos cercam (em grupos), pois percebemos que algumas distinções na verdade não existem. Tudo é um grande sistema de inter-relações.

Concluindo, entendemos que falta na gestão das empresas a virtude da sabedoria. O líder se faz, antes pelo seu autoconhecimento e pela abertura à transcendência, fonte de toda sabedoria, do que pela busca frenética de conhecimento. Este (o conhecimento), que também é importante, ele saberá onde e como buscá-lo, principalmente porque compartilha e não se vê como dono absoluto da verdade. Peter Drucker reforça isso quando diz que o nosso desafio é tornar novamente o conhecimento um meio para o desenvolvimento humano, é ir além do

conhecimento como ferramenta e recuperar a educação como o caminho para a sabedoria. Viver essa dialética pode conduzir a caminhos mais seguros rumo à nossa individuação, isso significa, inquietação, questionamento, busca do significado, abertura para o novo e também acolhida, reflexão e sabedoria como legado às gerações futuras.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ABTD, Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento - Pesquisa: O Retrato do Treinamento no Brasil 2007/2008. 2008. Disponível em: <http://portal.abtd.com.br/portal/artigo/pesquisatreinamento2008.html>. Acesso em: 10/07/2011.

ARGYRIS, C. **Knowledge for action** : a guide to overcoming barriers to organizational change. San Francisco: Jossey Bass, 1993.

ARGYRIS, C ; SCHON, D **Organizacional learning**: a theory of action perspective massachusetts, Addison-welsey publishing company, 1978.

BOECHAT, W. **A mitopoese da psique: mito e individuação**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

BOOG, G. G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**: um guia de operações. São Paulo: Makron Books, 2001.

BORBA, V. R. **Administração Hospitalar: princípios básicos**. São Paulo: CEDAS, 1991.

BORGES-ANDRADE et al. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações de trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BROSS, JC. **Requisitos básicos no planejamento hospitalar**. In: Gonçalves EL. O hospital e a visão administrativa contemporânea. 2ª ed. São Paulo (SP): Pioneira; 1989.

CIAMPONE, M.H.T. **Tomada de decisão em enfermagem.** In: Kurcgant, P. Administração em enfermagem. São Paulo, EPU, 1991

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: O Capital Humano nas Organizações.** 8ª Ed. São Paulo. Editora Atlas. 2004.

COHEN, A. R.; FINK, S. L. **Comportamento organizacional** – conceitos e estudos de casos. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CHANLAT, J.F. (Org.) **Indivíduo na organização:** dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1993.

CROZATTI, J. **Modelo de Gestão e Cultura Organizacional** - Conceitos e Interações. Revista Contabilidade Finanças.FEA/USP,v.10, n.18, maio/agosto1998

DAFT,R. **Administração.**4. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

DAVEL, E. e VERGARA, S. (Org.) **Gestão com Pessoas e Subjetividade.** Editora Atlas. São Paulo, 2001.

DAVIDOFF, L. **Introdução à Psicologia.** Editora McGraw-Hill. São Paulo, 1983.

DOWD, S **Organizational learning and learning organization in health care.** Hospital materiel Management Quarterly, Rockville, v.21, n 3, 2000.

DRUCKER, P. **Administração em tempos de Grandes Mudanças.** Editora Pioneira. São Paulo, 1999.

DUSSAULT, G. **A Gestão dos Serviços Públicos de Saúde:** características e exigências,Rev.Adm.Publ., RJ, n.2,vol.26,FGV,1992.

DUTRA, J.S. **Gestão de pessoas** – modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

EDINGER, E.F. **Ciência da Alma:** uma perspectiva junguiana. São Paulo: Paulus, 2004.

ENRIQUEZ, E. **L'individu pris au piège de La structure stratégique**, In revue Connexions. 1989.

FISCHER, R. M. et al. **As pessoas na organização**. 2ª ed. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

FURTADO, R.; NETO, A.C. **A Interface Entre a Responsabilidade Social Empresarial, As relações de Trabalho e a Gestão de Pessoas: Tão Novas e Tão Velhas Questões**. I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Natal/RN – 2007

GARVIN, D. **Building a learning organization**. Harvard Business Review, Boston, v.71, n.4, 1993.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALO,C.R.; BORGES, M.L. **Organizações e saúde intensivas em conhecimento**: um estudo no contexto de serviços de alta complexidade. Rev. Saúde e Sociedade, volume 19, 2010.

GONÇALVES,E.L **O hospital e a visão administrativa contemporânea**. São Paulo: Pioneira,1983.

GURGEL JR, G. D.; VIEIRA, M. M. F. **Qualidade total e administração hospitalar**: explorando disfunções conceituais. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cscv/v7n2/10251.pdf>. Acesso em 24/06/ 2011.

HABERMAS, J. **A ética da discussão e a questão da verdade**. Trad. Marcelo Brandão Cipolla. São Paulo: Martins Fontes, 2004.

HALL, R. **Organizações: estrutura, processos e resultados**. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2004.

HEBB, D.O. **Introdução à Psicologia**. Livraria Atheneu. Rio de Janeiro, 1971.

KIM, D. **The link between individual and organizational learning**. Sloan Management Review (fall), 1993.

KLEIN, D.A. **A gestão estratégia do capital intelectual**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

LIMA, M.E.A. **Os equívocos da excelência**: as novas formas de sedução na empresa. Petrópolis, RJ . Vozes, 1995.

MALIK, A.M.; VECINA NETO, G. **Desenhando Caminhos Alternativos para a Gerência de Serviços de Saúde**, São Paulo, 1991.

MALIK, A.M ; SCHIESARI, L.M.C **Qualidade na gestão local de serviços e ações de saúde**. Série Saúde & Cidadania. Ed. Fundação Petrópolis, São Paulo, 1998.

MARÍN, J. **Los condicionantes que se derivam de los procesos de reforma del Estado, de la administración pública y del sector salud a la nueva gestión hospitalaria**. VI Congreso Del CLAD, nov. 2001.

MARINHO, A. **Estudo de eficiência em alguns hospitais públicos e privados com a geração de rankings**. Rio de Janeiro: IPEA, 2001.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**. 12. ed. São Paulo: Futura, 2007.

MASLOW, A. H. **Uma teoria da motivação humana**. In: BALCÃO, Y.; CORDEIRO, L. L. (org.). O comportamento humano na empresa. Rio de Janeiro: FGV, 1975.

MATTOS, R.A. **De recursos humanos a seres humanos na empresa**. Brasília: Livre, 1992.

MC GREGOR, D. **O lado humano da empresa**. Trad. Margarida M. C. Olival. 2ª ed. São Paulo : Martins Fontes; 1992.

MEIRELLES, H.L. **Direito administrativo brasileiro**. 34.ed. São Paulo: Malheiros, 2008.

MINTZBERG, H. **Mintzberg on Management: inside our strange world of organizations**. New York: The Free Press, 1989.

MIRSHAWKA, V. **Hospital fui bem atendido: a hora e a vez do Brasil**. São Paulo: Makron Books, 1994.

MONTEIRO, D.M.R. (Org). **Puer-senex: dinâmicas relacionais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. Editora Atlas. São Paulo, 1996.

MOTTA, P. R. **Gestão Governamental: a busca de uma definição e de uma unidade de análise**. Síntese da palestra realizada na FUNDAP, São Paulo, 1989.

NONAKA, I. **A empresa criadora de conhecimento**. In: Harvard Business Review. On knowledge management; Gestão do conhecimento. Trad. Afonso C. da Cunha. Rio de Janeiro (RJ): Campus, 2000.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, M.M.Jr. **Gestão estratégia do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competência**. São Paulo: Atlas, 2001.

PEREIRA, A M. **Introdução à Administração**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

PICCHIAI, D. **Dimensionamento quantitativo de recursos humanos em hospitais privados e públicos no Estado de São Paulo**. São Paulo: FGV, 2000.

RELATÓRIO REHUF, 2010, Programa Nacional de Re-estruturação dos Hospitais Universitários Federais. Sistema Integrado de Monitoramento do Ministério da Educação (SIMEC). Disponível em:
<<http://simec.mec.gov.br/rehuf.php?modulo=principal/editartabela&acao=A&tabtid=43>> Acesso em: 20/07/2011

REY, F.G. **Pesquisa Qualitativa e Subjetividade: Os processos de construção da informação**. Editora Thomson. São Paulo, 2005.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RUTHES, R.M. **Gestão para o Terceiro Setor na instituição hospitalar**: proposta de marketing (dissert.de Mestrado). Londrina (PR): Universidade Norte do Paraná;2000.

SACKETT, D. L. et al. **Transferring evidence from research into practice**: the role of clinical care research evidence in clinical decisions. *Evidence Based Medicine*, Nova Iorque, v. 1 n. 7, 1996.

SCHEIN, E.H. **On dialogue, culture and organizational learning**. In: Marras JP. **Administração de recursos humanos**. 3rd ed. São Paulo (SP): Futura; 2000.

SENGE, M. Peter. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SHORT, J.C.; PALMER, T.B. & KETCHEN JR; DAVID, J. **Resource-Based and Strategic Group influences on hospital performance**. *Health Care Manage Rev.*, USA, v.27, n.4, 2002.

SILVA, C.A.F. **Trabalho e Quimeras - Dilema Vivido Pelo Jovem Operário**. Dissert. de mestrado. São Paulo, Universidade de São Paulo, 2002.

SIMON, H.A. **A racionalidade do processo decisório em empresas**. Edições Multiplic, v.1, n.1, 1980.

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

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.