



EDUCAÇÃO CONTINUADA CORPORATIVA EM ORGANIZAÇÕES HOSPITALARES: ESTRATÉGIA DE SOBREVIVÊNCIA?¹

Enise Barth Teixeira², Maira Fatima Pizolotto³, Tiago Schirmer⁴

INTRODUÇÃO: As intensas mudanças organizacionais, tecnológicas e humanas associadas às características da sociedade do conhecimento, passam a exigir novas competências profissionais. A Educação Continuada Corporativa como estratégia organizacional que viabilize a sobrevivência e competitividade (MEISTER, 1999; EBOLI, 2004), de modo particular dos hospitais, constitui-se em tema central da presente pesquisa, que objetiva situar a atual conjuntura das organizações hospitalares e refletir até que ponto o desenvolvimento de competências vem constituindo-se numa estratégia eficaz e sustentável. O estudo em organizações hospitalares reveste-se de importância tanto do ponto de vista teórico como social, pelo fato de que estas apresentam especificidades como prestadoras de serviços da saúde e se encontram “enfermas”, buscando alternativas para “curar” suas próprias “doenças”.

MATERIAL E MÉTODOS: A abordagem da presente pesquisa é predominantemente qualitativa por se considerar a mais apropriada para a investigação de fenômenos dos contextos sociais e organizacionais, e se classifica como exploratória e descritiva (GIL, 1999). Os procedimentos metodológicos adotados foram pesquisa bibliográfica, documental e de campo. A estratégia de pesquisa empregada é o estudo de caso múltiplo realizado em quatro organizações hospitalares, sendo que duas estão situadas na região do Médio-Alto-Uruguai e duas na Região Noroeste Colonial. Estas organizações são de diferentes portes e se adotou neste estudo o critério definido pelo Sistema Único de Saúde (SUS), que classifica como de pequeno porte menos de 50 leitos, o caso de uma das organizações hospitalares situada na Região Noroeste Colonial; de porte médio de 51 a 100 leitos estão as duas organizações situadas na Região do Médio-Alto-Uruguai, e de porte especial, acima de 151 leitos, a organização situada na Região Noroeste Colonial. Os sujeitos da pesquisa foram os administradores hospitalares, os gestores de pessoas e uma amostra intencional de colaboradores dos diversos setores. A coleta dos dados ocorreu mediante a realização de entrevistas com os gestores e aplicação de questionários com os colaboradores. Foram consultados também documentos e informativos dos hospitais referentes às ações de educação e desenvolvimento de competências. A técnica de tratamento e interpretação dos dados empregada é a análise de conteúdo apropriada para estudos de perspectiva qualitativa e foi orientada com base nos modelos de desenvolvimento de competências deflagrados nas organizações.

RESULTADOS: Com base nas informações obtidas nas entrevistas, na análise dos documentos e à luz do referencial teórico construído para este estudo, algumas considerações podem ser tecidas sobre a formação de competências nas organizações hospitalares do Rio Grande do Sul, situadas nas Regiões Médio-Alto-Uruguai e Noroeste Colonial. Os hospitais analisados apresentam características distintas em termos de período de fundação, porte, serviços prestados, equipe de profissionais, entre outros aspectos, o que implica em processos gerenciais próprios a cada realidade. Os resultados do estudo confirmam que os hospitais atuam num ambiente (macro e micro) marcado por significativos desafios à



gestão, de forma especial à busca permanente da sustentabilidade, considerando a expressiva dependência destes ao SUS e a crise da saúde pública nos âmbitos nacional, estadual e regional. Os resultados da investigação evidenciam que a organização hospitalar de porte especial, por meio do Programa de Educação Continuada (PEC), instituído em 2002, busca criar condições para a capacitação permanente e contínua de todos os colaboradores, na medida em que investe na geração e desenvolvimento de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes), com o propósito de atingir resultados significativos no desempenho organizacional e, conseqüentemente, tornar-se mais competitiva. O desenvolvimento de competências, numa das organizações de médio porte, acontece via ações realizadas pela Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (Cipa), posto que estas ações restringem-se a palestras motivacionais e orientação sobre o uso de equipamento de proteção individual (EPIs). Os resultados da introdução desse modelo de desenvolvimento de competências geram uma melhoria no clima organizacional e a diminuição do número de acidentes de trabalho, mas estão longe de promover o desenvolvimento sustentável da organização. Outro hospital de médio porte desenvolve eventos esporádicos como cursos profissionalizantes e palestras motivacionais, dentro dos recursos financeiros disponíveis. A ausência de uma política e de ações de desenvolvimento profissional inevitavelmente compromete o alcance do desenvolvimento sustentável da organização. Por fim, destaca-se que na organização hospitalar de pequeno porte, em que a gestão de pessoas contempla um planejamento de desenvolvimento realizado pelos líderes em conjunto com a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (Cipa), com parcerias com outros hospitais da região (HCI, Unimed), assim como com a Secretaria Municipal de Saúde, identifica-se uma gestão estratégica de pessoas alinhada com os objetivos organizacionais. O sistema de cooperação entre as organizações hospitalares, sobretudo nas práticas de qualificação profissional, na percepção de um gestor hospitalar, constitui-se numa estratégia acertada para enfrentar as adversidades das organizações hospitalares. CONCLUSÕES: As organizações hospitalares do Estado do RS têm buscado enfrentar suas “enfermidades” por meio da instituição e manutenção de estratégias capazes de propiciar a sua “cura”, sobretudo aos problemas de natureza financeira. Dentre as estratégias adotadas podem ser destacadas: a contratação de gestores qualificados, as relações com a comunidade empresarial da região, a criação de redes hospitalares, como é o caso da Rede Hospinoroeste, a oferta de serviços diferenciados, entre outros, que têm se mostrado eficientes e eficazes na superação das dificuldades vivenciadas. A preocupação com o desenvolvimento de competências nestas organizações está presente. Constata-se, contudo, uma estreita relação entre porte e políticas e estratégias de gestão de pessoas, pois, à medida que a organização de maior porte investe de forma sistemática e efetiva em ações de educação e desenvolvimento, mediante sistemas de educação continuada corporativa, nos hospitais de menor porte os processos e práticas voltados à formação de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) se configuram em situações pontuais e esporádicas. Este estudo vem a corroborar com o entendimento de que o desenvolvimento de competências humanas e organizacionais é considerado decisivo para a viabilização das estratégias de negócio de forma sistemática e contínua, e abrange um processo no qual toda a organização deve se envolver. Enfatiza-se, ainda, que a gestão do conhecimento, em seus processos de aquisição, disseminação e memória, se configura como necessária e relevante



para que os resultados alcançados possibilitem a eficiência, a eficácia e a efetividade organizacional, tornando-se, portanto, uma das principais estratégias de sobrevivência e competitividade das organizações contemporâneas.

REFERÊNCIA:

EBOLI, Marisa. Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades. São Paulo: Editora Gente, 2004.

¹ Projeto de Pesquisa Institucional “Educação Continuada Corporativa E Desenvolvimento De Competências: O Discurso e a Práxis em Organizações Hospitalares”. Grupo de Pesquisa CNPq: Organizações, Gestão e Aprendizagem

² Doutora, Professora e Pesquisadora do Departamento de Estudos da Administração e do Mestrado em Desenvolvimento. enise@unijui.edu.br

³ Mestre, Professora e Pesquisa do Departamento de Estudos da Administração. mairafp@brturbo.com.br

⁴ Acadêmico do Curso de Administração, Bolsista PIBIC/UNIJUI. tiaguinho18@hotmail.com