

## **Estratégia como prática em decisões de RH: um caso em serviço de saúde**

**NATALIA YURI EIRO**

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

natalia\_eiro@yahoo.com

**HELDER DE SOUZA AGUIAR**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

helder\_aguiar@uol.com.br

**ABRAHAM SIN OIH YU**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

abraham\_sinoih\_yu@hotmail.com

## **Introdução**

A área de RH enfrenta o desafio de alinhar suas políticas às estratégias organizacionais. É imprescindível a integração de RH com a equipe operacional com foco em criar competências individuais e capacidades organizacionais que sustentem as estratégias das instituições. O processo estratégico para decidir entre a melhor forma de capacitação e o tempo desse processo é um grande desafio e, se tratando de serviços de saúde, essa decisão é mais tênue por envolver a segurança do paciente/cliente.

## **Problema de Pesquisa e Objetivo**

O objetivo desta pesquisa é analisar as alternativas na tomada de decisão dos gestores da área de educação/treinamento de uma empresa de serviço de medicina diagnóstica quanto às opções de capacitação da equipe operacional. Essa equipe representa aproximadamente 70% dos funcionários da empresa em questão e são os profissionais que estão na linha de frente da operação.

## **Fundamentação Teórica**

A fundamentação teórica deste trabalho baseia-se nos conceitos de processo decisório, estratégias de recursos humanos focado na área-chave de treinamento e desenvolvimento e a avaliação de necessidades de treinamento. Além de propor um olhar descritivo da estratégia como prática.

## **Metodologia**

Esta pesquisa científica tem uma abordagem teórico-conceitual, é um estudo decorrente de dados primários e secundários extraídos de um setor institucional de treinamento e desenvolvimento de pessoas um serviço de saúde, especializado em medicina diagnóstica e análise da literatura, resultando em um levantamento de uma série de pontos relevantes para o planejamento e condução de um estudo de caso único. Para esse caso foi realizada uma pesquisa bibliográfica.

## **Análise dos Resultados**

Para a primeira parte da análise foram levantados os seguintes pontos: decisões, incertezas e objetivos do caso. Diante deste cenário, esquematizou-se o diagrama de influência para os treinamentos de formação/admissional dos colaboradores novos. Como delimitações do estudo foram escolhidas as decisões dos níveis tático e operacional e gerou-se sete alternativas. Conforme essas alternativas foram descritas as possíveis classificações dos domínios estratégicos institucional e ação prática.

## **Conclusão**

Este estudo de caso possibilitou inferir que a construção das alternativas para definição da estratégia de treinamento é dependente de incertezas quantitativas e qualitativas, o que dificulta a decisão deste serviço. Convergente com a literatura revisada percebeu-se que a parte prática da capacitação tem influência direta na qualidade dos colaboradores atuantes na rotina e resultados operacionais. Além disso, as melhores alternativas permeiam os domínios institucional e da ação prática.

## **Referências Bibliográficas**

- ANCA-IOANA, M. et al. New Approaches Of The Concepts Of Human Resources, Human Resource Management And Strategic Human Resource Management. *Annals of Faculty of Economics*, v. 1, n. 1, p. 1520-1525, 2013.
- BAZERMAN, M.; MOORE, D. *Processo decisório*. 7ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- JARZABKOWSKI, P. WHITTINGTON, R. A Strategy-as-Practice Approach to Strategy Research and Education. *Journal of Management Inquiry*, v.17 n.4, p.282-286, 2008.

## Estratégia como prática em decisões de RH: um caso em serviço de saúde

Palavras-chave: educação em saúde, processo decisório, estratégia como prática

### Introdução

As organizações, com o objetivo de enfrentar a velocidade das mudanças e competitividade de mercado, estão sendo, com maior frequência, desafiadas a desenvolver programas de capacitação significativos e que gerem resultados de curto a médio prazo para seus profissionais, como uma forma de competir e alcançar o sucesso em um ambiente tão volátil (LINGHAM; RICHLEY; REZANIA, 2006; MAGALHÃES et al., 2010). Alguns estudos ainda reforçam que a capacitação e a educação podem ser consideradas como os principais processos voltados ao crescimento, ao diferencial competitivo pela garantia de processos e fluxos alinhados e padronizados com as diretrizes institucionais e ao avanço organizacional, proporcionando um fórum de comunicação de novas estratégias, novos valores, novas ferramentas, além de novas e aperfeiçoadas formas de realizar o trabalho a que se propõem (LINGHAM; RICHLEY; REZANIA, 2006; SCOTT; MEYER, 1991).

A área de Recursos Humanos, por sua vez, enfrenta o desafio de alinhar suas políticas às estratégias organizacionais. Para esse alinhamento de expectativas entre as áreas, é imprescindível a integração entre as diversas práticas de recursos humanos com a equipe operacional e o foco em criar competências individuais e capacidades organizacionais que sustentem as diversas estratégias das instituições (ULRICH; BROCKBANK, 2005). No entanto, o processo estratégico para decidir entre a melhor forma de capacitação e o tempo dispendido nesse processo é um grande desafio para as organizações. Em se tratando de instituições de saúde, essa decisão é mais tênue pelo fato de envolver a segurança do paciente/cliente (NODARI; DAL BÓ; CAMARGO, 2010).

Complementando a questão da estratégia de capacitação dos recursos humanos tem-se a preocupação das ciências sociais em buscar a aplicabilidade na prática, a qual percebe a estratégia como algo construído pelas pessoas na organização, ao invés de ser uma propriedade constitutiva ou descritiva da organização (WHITTINGTON, 2006). A motivação para este estudo partiu de indagações de líderes e instrutores que atuam na área de educação e formação de colaboradores de um serviço de medicina diagnóstica que precisam elencar as possíveis alternativas para a capacitação dos profissionais de saúde. Esses agentes necessitam de uma padronização dos processos e procedimentos para oferecer um atendimento seguro e de qualidade e, além disso, atendam a dinâmica empresarial influenciada por fatores internos e externos das organizações como investimento de recursos, turnover das organizações e concorrência.

O processo decisório para a definição da estratégia de capacitação é complexo. Para agregar valor a escolha existe uma série de variáveis envolvidas, principalmente para equilibrar as necessidades dos indivíduos e das organizações (necessidades de desenvolvimento dos colaboradores, gastos com treinamentos, comprometimento do colaborador, necessidade imediata da operação, elevado turnover, entre outros). O processo decisório envolve basicamente o problema, objetivos, alternativas, avaliação e implementação da decisão (BAZERMAN; MOORE, 2010). A compreensão de cada uma dessas etapas, além das características do pessoal do decisor, cultura organizacional, distribuição de poder, nível hierárquico do responsável pela decisão, perspectiva temporal da escolha e nível de

alinhamento corporativo são fatores críticos para um bom planejamento do processo decisório (KEENEY, 2004).

Diante dessa reflexão, o objetivo desta pesquisa é analisar as alternativas na tomada de decisão dos gestores da área de educação/treinamento de uma empresa de serviço de medicina diagnóstica quanto às opções de capacitação da equipe operacional. Essa equipe representa aproximadamente 70% dos funcionários da empresa em questão e são os profissionais que estão na linha de frente da operação. As questões chave da pesquisa são:

- Como foi definida a estratégia de treinamento?
- Quais as principais incertezas da empresa na escolha do modelo de treinamento?
- Como selecionar o modelo de treinamento que atenda a visão da gestão como prática social, considerando a complexidade e a pluralidade da formação de profissionais?

De modo a aprofundar essa discussão de estratégia como prática em decisões de RH, buscou-se um aprofundamento no pilar de treinamento e desenvolvimento através desse caso específico na área da saúde. Também foram analisadas algumas alternativas de treinamento que poderiam otimizar a estratégia de recursos humanos organizacional e conseqüentemente os resultados operacionais.

Como já descrito, por ser uma área ainda pouco explorada, esse trabalho tem o intuito de auxiliar e aprofundar e discussão sobre estratégias de treinamento e promover uma reflexão nos gestores da área, principalmente em saúde, sobre estratégia como prática.

### **Processo decisório e treinamento**

Segundo Lacombe e Tonelli (2001), o conceito de planejamento estratégico para recursos humanos iniciou na década de 80 com o desenvolvimento de duas abordagens: o modelo *Michigan Concept* e *Harvard Concept*. O primeiro reforça o alinhamento entre as políticas de recursos humanos, a estrutura, e a estratégia organizacional, possuindo como foco o alinhamento entre as políticas de RH e estas com a estratégia. Para isso sugere que o alcance da vantagem competitiva se dá por meio do uso de um controle estreito dos empregados, ou seja, com políticas organizacionais e normas que organizam as rotinas dos colaboradores. Neste modelo, a formação e capacitação ocorrem na função específica/técnica e de acordo com a necessidade da empresa. Neste modelo percebe-se que o conhecimento prévio do profissional e o potencial individual não são valorizados para a definição das estratégias de RH, seja na atração e seleção, reconhecimento e desenvolvimento de carreira/treinamento (STAHELE, 1990). O segundo modelo, *Harvard Concept*, tem como premissa que o nível de comprometimento dos empregados tem impacto nos resultados organizacionais, assim possui como característica a aceitabilidade da responsabilidade de assegurar o alinhamento entre a estratégia competitiva e as políticas de recursos humanos por meio do exercício da liderança. O controle neste caso ocorre com o envolvimento e estímulo da motivação e proatividade dos profissionais com a participação e acompanhamento da liderança (STAHELE, 1990).

Com o propósito de determinar as estratégias de RH, consideram-se quatro áreas-chave: grau de participação do empregado, processos de RH (recrutamento, seleção e desligamento), sistemas de recompensas e organização de trabalho (treinamento e desenvolvimento). Essas quatro bases são dependentes de uma gestão e liderança próximas e com acompanhamento direto (LÓPEZ; PEÓN; ORDÁS, 2006; GAVINO; WAYNE; ERDOGAN, 2012; ANCA-IOANA, 2013). A aprendizagem é fundamental e ocorre simultaneamente como causa e efeito da evolução, independentemente da vontade de quem

administra a organização. No entanto, observa-se uma dificuldade de investimento nesta área por ser suporte. Está ao alcance dos administradores, contudo, promover um ambiente favorável à ocorrência da aprendizagem (RAIDEN; DAINTY; NEALE, 2008; JUUL ANDERSEN; MINBAEVA, 2013).

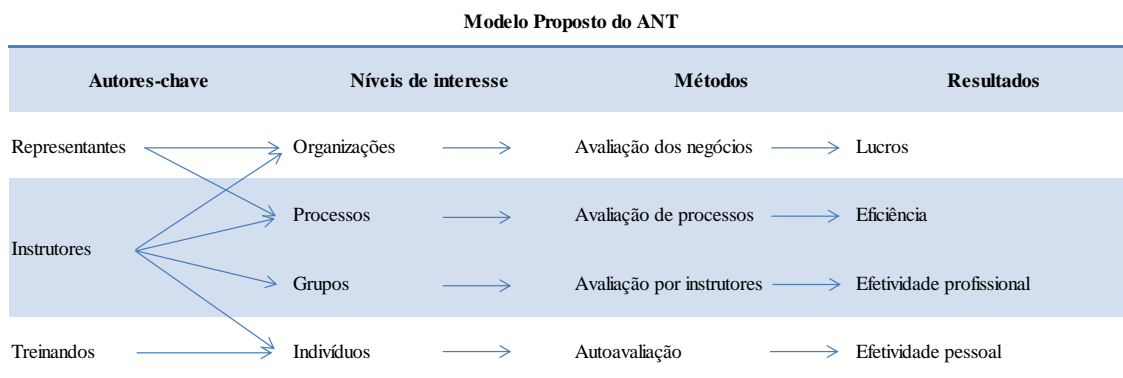
Este trabalho tem como olhar a área-chave de organização de trabalho – treinamento e desenvolvimento - o investimento em capacitação organizacional passou a ser um indicador de aprendizagem organizacional e está baseado na aquisição de conhecimento dos colaboradores e na mudança e institucionalização de processos na organização (ANTONELLO; GODOY, 2010). Para definir a estratégia do treinamento na empresa e avaliar os resultados é primordial que antes de qualquer ação, aconteça a análise de necessidades de treinamento (ABBAD; MOURÃO, 2011). Esses mesmos autores reiteram ainda que uma escolha adequada das necessidades, se bem realizada, define com clareza e precisão os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que se deseja desenvolver nos participantes das ações educacionais. Além de possibilitar a construção de capacitações compatíveis com as expectativas, necessidades e contextos do público-alvo. Chiu et al (1999) discutiram no estudo, a análise de necessidades de treinamento (ANT) com avaliação da capacitação (comportamental dos participantes e nos resultados organizacionais), além de propor uma análise de necessidades no nível de processos organizacionais, as quais estariam relacionadas diretamente e com indicadores de eficiência. Esses autores definiram três enfoques para a ANT:

1. Abordagem orientada para os negócios (para alcance dos objetivos de negócio), e os representantes da organização na figura 1 seriam por exemplo, CEO, diretor ou o gerente; esta unidade seria composta pelos instrutores/formadores (por exemplo, consultores de formação ou acadêmicos);
2. Abordagem orientada para os processos (enfoca as divisões ou os departamentos e costuma ocorrer após a introdução de mudanças em processos de trabalho);
3. Abordagem orientada para o treinando, ou seja, as necessidades do próprio indivíduo.

Na primeira abordagem voltada para os negócios, a ANT tem como foco os indicadores operacionais e de negócios da organização, orientado para a lucratividade/resultados da empresa. Em relação à segunda abordagem voltada aos processos, o foco são os setores, divisões e departamentos. Essa ANT apoia efetivamente o desenvolvimento de novos processos de trabalho. Na abordagem voltada para os treinandos, o olhar é para o indivíduo. O processo é voltado no autodesenvolvimento dos colaboradores e em necessidades pessoais e profissionais de cada um.

Sobre a capacitação como forma de engajamento e crescimento organizacional foi possível evidenciar que o treinamento estratégico organizacional influencia a aprendizagem, e que, além disso, o investimento constante em treinamento favorece a aquisição e geração de novos conhecimentos, a transferência de conhecimento entre os funcionários. Desta forma, é nítida a manutenção e desenvolvimento de capacidades, tanto individuais quanto organizacionais (GREENFIELD, 2004; LÓPEZ; PEÓN; ORDÁS, 2006).

Figura 1 – Modelo de Análise de Necessidades de Treinamentos.



Fonte: Adaptado de Chiu et al (1999).

Outro tema de destaque é que a área de recursos humanos e especificamente a de treinamento e desenvolvimento tem como objetivo alcançar resultados operacionais atrelados ao planejamento estratégico através de um alinhamento de fluxos, perfil de comportamento, padronização de processos e interiorização da cultura organizacional (EISENHARDT; MARTIN, 2000). E para obter o sucesso, as lições aprendidas em treinamentos devem realmente ser aplicadas na rotina de trabalho *on the job* (HOFAIDHLLAOUI, 2013).

### Estratégia como prática

A estratégia como prática é uma abordagem emergente à partir de 1990, que permite a observação da relação entre a perspectiva micro do cotidiano do estrategista e a perspectiva macro das práticas definidas para elaboração da estratégia, o que possibilita explorar como essa relação opera, analisando tanto a perspectiva das práticas legitimadas, o processo diário de trabalho dos estrategistas e seu aprendizado no tempo (JARZABKOWSKI; WHITTINGTON, 2008). Johnson et al. (2007) apresentam quatro benefícios principais das pesquisas sobre a estratégia como prática: dirigir-se às pessoas que realmente administram estratégias; oferecer um nível mais profundo de análises e de explicações para as especificidades estratégicas; prover mecanismos para todo o campo de estratégia, visto que o que se realiza nessa perspectiva estende-se a vários temas na área e contribui para adicionar insights que interessam ao campo em nível macro; oferecer uma agenda de pesquisa rica e excitante que possa levar os investigadores a muitas direções. ORLIKOWSKIA (2010) evidencia que há três modelos de uso da prática em pesquisa, como fenômeno, perspectiva e filosofia.

- Prática como fenômeno: significando a noção senso comum da atividade prática e direta de experiência. Reconhecida como um *locus* central dos resultados organizacionais, pois é uma prática que importa na vida organizacional;
- Prática como perspectiva: desloca a atenção para o caráter de rotina ao vivo do mundo todos os dias. É essa atividade cotidiana que agora serve como o objeto de análise. É preciso ter sempre em mente que a atividade diária não é simplesmente um enfoque sobre a superficialidade do mundo e microaspectos das organizações e que são produzidas, tornando-se reforçadas ou alteradas ao longo do tempo;

- Prática como filosofia: a realidade social na prática é entendida como constituída por meio de práticas e, como tal, é vista como uma dinâmica em curso e a realização prática. Esse modo implica a forte afirmação ontológica sobre a natureza e a constituição da realidade social.

Whittington (2006) propõe que existem três elementos que determinam o modelo prático: praxis, práticas e praticantes. Sendo práxis os fluxos de atividades específicas que se realizam socialmente, influenciando o desempenho, direção, sobrevivência e vantagem competitiva de grupos, organizações e/ou setores. As práticas são as rotinas, tipos de comportamentos, formas de compreensão da realidade, estados de emoção, discursos e objetos utilizados socialmente para se realizar uma tarefa. É imprescindível reforçar que as práticas não são imutáveis (não formam padrões rígidos nem são interligados nas mesmas proporções, tipos e combinações o tempo todo). Finalmente, os praticantes, são os múltiplos atores que dão forma a construção das práticas com base em quem são, como eles agem e quais recursos eles utilizam, a fim de influenciar a sociedade em que estão instalados (JARZABKOWSKI, BALOGUN E SEIDL, 2007). Para realizar esses fluxos de atividades (práxis), os múltiplos atores (praticantes) utilizam atividades estratégicas (práticas), se envolvendo em pensamentos, ações, interações e negociações. A estratégia é esse processo contínuo, também chamado pelo gerúndio “*strategizing*”.

Sob a ótica desta perspectiva prática, a estratégia não é algo que as instituições possuem ou fazem, mas algo que seus profissionais (os praticantes) realizam (JOHNSON et. al., 2007). Parte dessa discussão encontra força teórica e conceitual na Teoria da Estruturação, conforme estabelecida por Anthony Giddens em 1984. A Teoria da Estruturação é útil para compreender com maior profundidade sobre os desafios inerentes a inércia institucional (contexto estrutural – planejamento, alocação de recursos, monitoramento e controle) e ações gerenciais que persistem ao longo do tempo e espaço e fornecem orientações para a ação.

Sendo esse domínio institucional o acúmulo histórico de crenças, normas, poder e interesses que, embora construído através das ações praticantes, ao longo do tempo torna-se dissociada aos indivíduos, gerando uma ordem social institucionalizada que tem uma perpetuação de comportamentos independente do ator individual ou ação. Já o domínio da ação prática pode ser definido como os indivíduos realizam as atividades do dia-a-dia, as instituições orientam as ações, mas essa relação não pode ser considerada determinística, já que os profissionais utilizam a experiência e a capacidade de criticar para manter ou modificar rotinas institucionais através de suas ações (GIDDENS, 1984).

Dessa forma, a teoria da Estruturação discute como podemos pensar, de maneira diferenciada do que vinha sendo proposto na teoria social, a respeito dos fenômenos sociais e da própria constituição da sociedade, ou seja, não tem foco específico em como estratégias surgem ou em como os estrategistas agem nos níveis macro e micro social mutuamente. Os principais padrões que compõem o comportamento da “*strategizing*” consistem no padrão estrutural simultâneo e sequencial. O padrão estrutural sequencial representa um padrão sequencial de ações e efeitos institucionais que se desdobram como formas de estratégias interativas, seguido por uma “*strategizing*” processual (JARZABKOWSKI; WHITTINGTON, 2008).

Já o padrão simultâneo de ações e efeitos institucionais utiliza uma “*strategizing*” integrativa que resulta em uma elevada capacidade de explicar como a “*strategizing*” gerencial molda a estratégia em contextos tanto de estratégias institucionalizadas fracas quanto das estratégias institucionalizadas fortes (JARZABKOWSKI; WHITTINGTON, 2008). Os resultados da pesquisa de JARZABKOWSKI e WHITTINGTON (2008) também mostram que o padrão de gestão simultânea em universidades foi bem sucedido ao reforçar

uma estratégia fortemente institucionalizada. Por meio da comparação entre os padrões é possível verificar em que grau são mais ou menos bem sucedidos no sentido de moldar a estratégia organização de acordo com a institucionalização relativa das estratégias existentes.

## Metodologia

Metodologicamente, esta pesquisa científica tem uma abordagem teórico-conceitual, é um estudo decorrente de dados primários e secundários extraídos de um setor institucional de treinamento e desenvolvimento de pessoas um serviço de saúde, especializado em medicina diagnóstica e análise da literatura, resultando em um levantamento de uma série de pontos relevantes para o planejamento e condução de um estudo de caso único (GIL, 1999).

Alguns autores reiteram que um estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, pode ser utilizada essa metodologia em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas. Além de ressaltarem as vantagens dos estudos de caso, que estimulam novas descobertas, em função da flexibilidade do seu planejamento; enfatizam a multiplicidade de dimensões de um problema, focalizando-o como um todo e permitem uma análise em profundidade dos processos e das relações entre eles (YIN, 1989).

A metodologia partiu de uma pesquisa bibliográfica realizada nas bases EBSCO® – Business Source Complete e Scopus® - utilizando-se as palavras-chaves, *strategic decision making, human resource, training* (inglês) e processo decisório, recursos humanos e treinamento (português). A primeira etapa foi uma identificação dos estudos nas duas bases acima, em que foi possível levantar 105 trabalhos, sendo nove na base EBSCO®, 97 na Scopus® e três eram comuns nas duas bases. Na outra fase, foi realizado o rastreamento dos artigos através de dois filtros, o primeiro as publicações de 2000 à 2015 e a segunda, a seleção dos textos completos e que tenham sido publicados em revista científicas. Com esses filtros, foi possível delimitar os trabalhos científicos elegíveis para leitura dos resumos (52) e posteriormente, aqueles para leitura do texto completo (27). E dessa forma, encerrou-se a etapa de elegibilidade dos artigos, findando-se um número de nove trabalhos para uma análise mais detalhada, que trataram temas convergentes e que geraram reflexões para este trabalho. Foram eles: Anca-Ioana (2013), Raiden, Dainty e Neale (2008); Lacombe e Tonelli (2001), Juul Andersen e Minbaeva (2013), López, Peón e Ordás (2006), Greenfield (2004), Hofaidhllaoui (2013), Gavino, Wayne e Erdogan (2012), Eisenhardt e Martin (2000).

Os achados indicam que é necessária uma abordagem estratégica para a gestão de recursos humanos para permitir que as organizações obtenham uma vantagem competitiva e melhores desempenhos organizacionais. No entanto, os trabalhos evidenciam a dificuldade das instituições em realizarem o gerenciamento dos processos de recursos humanos já que as práticas desenvolvidas apresentam grande heterogeneidade.

Com esse levantamento bibliográfico foi possível verificar três pontos principais de discussão.

1. Planejamento de recursos humanos baseados em quatro pilares: relação que a organização que estabelecer com o funcionário (grau de influência do empregado), processos de RH (recrutamento, seleção e demissão), gestão de recompensas/carreira e treinamento e desenvolvimento.
2. Treinamento como forma de engajamento e planejamento de recursos humanos.



- Limitação de pesquisas empíricas que destaquem os efeitos positivos e as relações das práticas de RH na aprendizagem.

### Análise do caso

O caso estudado é um serviço de medicina diagnóstica, sendo esse tipo de serviço classificado como setor de saúde suplementar, responsável pela realização de exames de análises clínicas e de imagem, com o objetivo de auxiliar no diagnóstico na detecção ou exclusão de doenças, com impacto nos diferentes estágios da cadeia de saúde: prevenção, diagnóstico, prognóstico e acompanhamento terapêutico. A atividade de medicina diagnóstica é variada e complexa, com atuação na prestação de serviços, tendo forte impacto na qualidade do atendimento prestado e com foco principal no cliente; e também como empresa de produtos, fornecendo informação (os laudos/resultados) para a equipe médica. Além disso, está cada vez mais investindo na geração de conhecimento científico de novos exames com foco no diagnóstico (CAMPANA; FARO; GONZALEZ, 2009).

O serviço em estudo realizou no ano de 2015 cerca de 58 milhões de exames com 2,1 bilhões de receita. A equipe de profissionais é composta por mais de 8,6 mil colaboradores e 1,7 mil médicos. Foram realizadas 433 mil horas de treinamento, além de mais de 2,1 mil atividades educacionais, com investimento de 5 milhões em formação e atualização dos profissionais. A rede de operações dessa empresa tem uma sede técnica centralizada onde são realizadas as análises dos resultados dos exames laboratoriais e diversos locais de atendimento ao cliente (como unidades de atendimento, hospitais, clientes parceiros, atendimento domiciliar).

O Grupo Fleury em 1996 inicia o conceito de universidade corporativa, ou seja, área da empresa com foco no desenvolvimento e a instalação das competências profissionais, técnicas e gerenciais consideradas essenciais para a viabilização das estratégias negociais.

Para a seleção do modelo de treinamento, com o objetivo de manter a excelência técnica e diferencial no atendimento esse serviço faz altos investimentos em capacitação e desenvolvimento. No entanto, enfrentam dificuldades na escolha de do melhor modelo de treinamento e desenvolvimento da equipe operacional. Para a primeira parte da análise foram levantados os seguintes pontos: decisões, incertezas e objetivos deste problema (tabela 1), conforme Bazerman e Moore (2010).

Tabela 1 – Levantamento de decisões, incerteza e objetivos do caso.

Decisões	Incertezas	Objetivos
Duração do treinamento	Disponibilidade física (salas)	Satisfação dos clientes
Capacidade de treinamento (alunos/mês)	Perda de técnicos para concorrentes	Excelência de atendimento
Diferenciação de treinamento por marca	Turnover ( <i>baseline</i> )	Diminuição de custo
Remuneração	Prática de acompanhamento	
<i>On the job</i> (módulo prático)	Motivação	
Política de qualidade	Comprometimento	
	Afastamentos por INSS ( <i>baseline</i> )	

Fonte: próprios autores

Em relação às decisões foram levantados seis diferentes pontos: a) duração de treinamento, já que é uma definição das áreas investir mais ou menos tempo nos treinamentos; b) capacidade de treinamento segundo diversas variáveis, limitação de espaço físico, número de colaboradores por instrutor; complexidade de conteúdo; c) diferenciação de treinamento por marca devido ao Grupo atender modelos e fluxos diferenciados entre as marcas; d) remuneração que garante a fidelização do colaborador na organização; e) *on the job*, sendo este, o treinamento prático acompanhado pelo gestor e facilitador da operação e; f) política de qualidade que nivela quanto de investimento será necessário nos treinamentos.

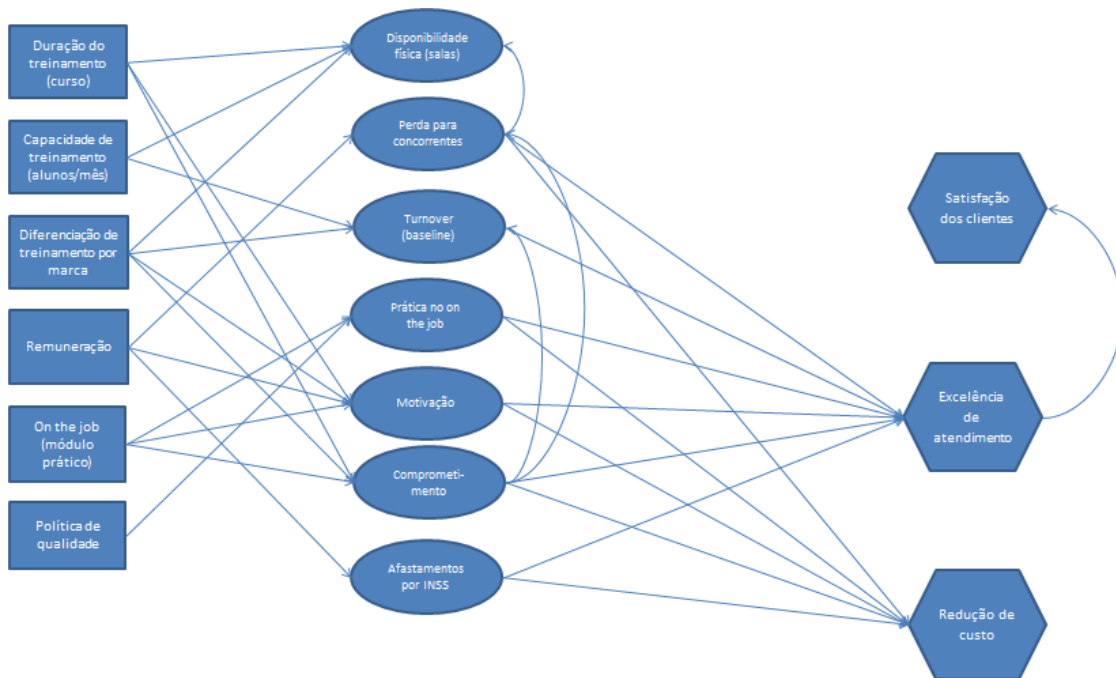
Foram mapeadas sete incertezas neste problema educacional, disponibilidade de espaço físico, perda de técnicos para os concorrentes após todo investimento em treinamento, turnover elevado na área de saúde, necessidade de acompanhamento dos gestores e colaboradores referências durante o treinamento prático, motivação pessoal do colaborador, comprometimento dos colaboradores e índice de afastamento médico dos colaboradores. Foram levantadas decisões e incerteza que têm relação direta com a literatura que cita os pilares do planejamento como estratégia de RH, o grau de influência do empregado através das práticas de acompanhamento e olhar para o turnover e motivação do colaborador; gestão de recompensas/carreira pela remuneração e reconhecimento; e, o foco deste trabalho o treinamento e desenvolvimento como forma de engajamento e planejamento de recursos humanos.

Esta pesquisa definiu como objetivo do caso a diminuição do custo de treinamento, excelência do atendimento e satisfação do cliente. Em relação à ANT, percebe-se que o cerne é a abordagem orientada para os negócios com um treinamento orientado para os processos de trabalho procurando alinhar com as necessidades do próprio indivíduo.

## **Resultados**

O objetivo principal de todo o processo de educação e treinamento de serviços de saúde é a excelência no atendimento que conseqüentemente gere a satisfação do cliente. No entanto, as instituições prezam a redução de custos e orçamento dedicado a este processo. Diante deste cenário, esquematizou-se o diagrama de influência deste problema para os treinamentos de formação/admissional dos colaboradores novos do Grupo Fleury (figura 2).

Figura 2 – Diagrama de influência do caso.



Fonte: próprios autores.

Após essa etapa, foi utilizada a ferramenta da pirâmide de hierarquia de decisão (MCNAMEE e CELONA, 2007) que é uma forma de estabelecer os limites do problema através do enquadramento das decisões em três níveis: político, estratégico, tático (Figura 3).

Figura 3 - Pirâmide de hierarquia de decisão



Fonte: próprios autores.

No nível político e estratégico alocou-se a remuneração, pois é uma decisão da alta diretoria em manter ou aumentar a remuneração como forma de retenção dos colaboradores. Já no nível intermediário da pirâmide (tático) ficaram a capacidade de treinamento (alunos/mês) que é uma decisão dependente de estrutura física e área disponibilizada para treinamento, e a política de qualidade, pois a organização tem diferentes marcas que podem

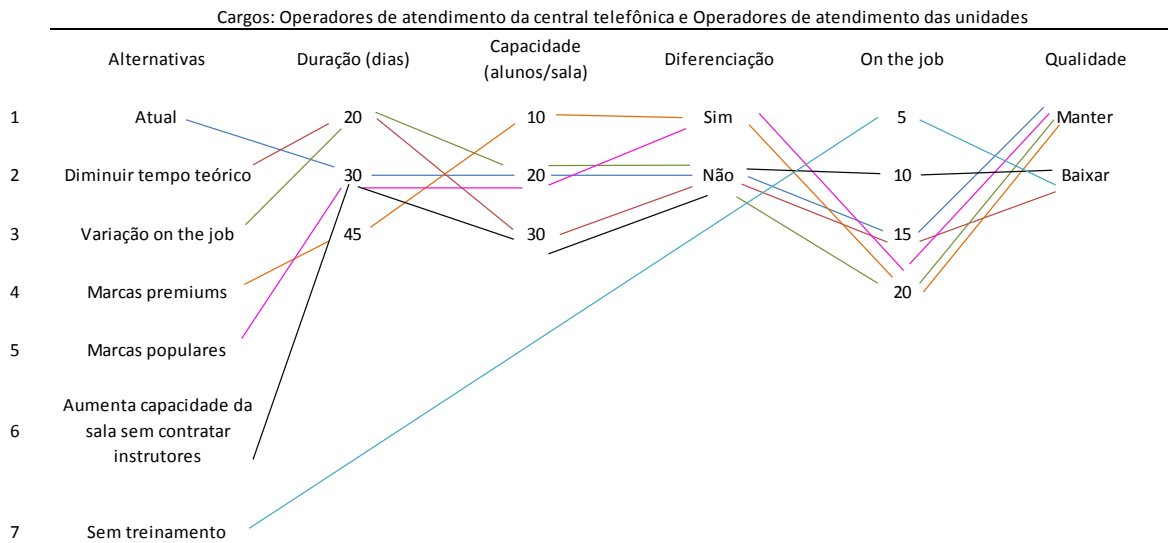
escolher a graduação de especialização dos cargos para assumir a função (mais especialista ou generalista), a qualidade técnica elevada aumenta a carga horária e acompanhamento do colaborador para garantia dessa excelência; duração de treinamento. Na base da pirâmide, encontram-se as decisões operacionais, a duração de treinamento que novamente depende da exigência da operação de como o colaborador deve chegar no campo de trabalho, mais experiente ou menos; o módulo prático (*on the job*), este dependente de um acompanhamento por parte dos facilitadores das unidades de atendimento para os novos colaboradores; e uma decisão de diferenciação de capacitação por marcas da organização, ou seja, um investimento maior de tempo e orçamento nos treinamentos das marcas *premium*.

Como delimitações do estudo foram escolhidas as decisões dos níveis tático e operacional, pelo simples fato destes intervalos possibilitarem inferências e reflexões de alternativas pelos pesquisadores. Dentro desta empresa selecionaram-se alguns cargos operacionais do atendimento ao cliente, são eles, operador de tele atendimento que fica na central telefônica, e a equipe da recepção (operadores de atendimento) das unidades, pois concorrem pelas mesmas estruturas físicas (salas) e utilizam os mesmos instrutores.

Conforme divulgado no Relatório Anual de Sustentabilidade de 2015 do Grupo Fleury, historicamente, o *turnover* das empresas de saúde no Brasil vem aumentando, o que não difere nesta instituição, 22,1% ao ano. E como plano de ação para maior retenção dos colaboradores, o Grupo Fleury implantou uma política de aproveitamento interno dos profissionais e alcançou o índice de 46,7% de preenchimento das vagas internamente.

Nesta organização de saúde os cargos considerados iniciais e operacionais são os que possuem maior rotatividade de profissionais, na sequência decrescente, operador de tele atendimento, auxiliar de ultrassom e em terceira posição, os colaboradores de enfermagem. A empresa hoje aplica um tempo de capacitação admissional de 30 dias para os cargos de operadores de atendimento das unidades e operadores de tele-atendimento da central telefônica. E pode chegar a 60 dias nos casos dos treinamentos de enfermagem. Diante deste cenário, foram construídas seis diferentes alternativas para as decisões estratégicas e táticas, além da alternativa atual. No entanto, durante a elaboração das alternativas foi possível verificar que as variáveis poderiam alterar e gerar uma alternativa semelhante (Figura 4).

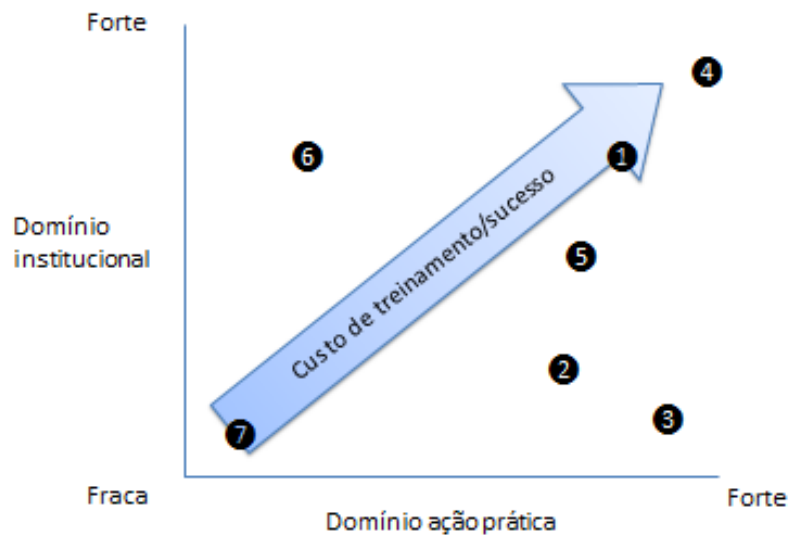
Figura 4 – Alternativas para as decisões táticas e operacionais do caso.



Fonte: Próprios autores.

Conforme essas alternativas foram descritas as possíveis classificações dos domínios estratégicos institucional e ação prática (JARZABKOWSKI; WHITTINGTON, 2008). Para um melhor detalhamento das opções de treinamento graduou-se os domínios em forte e fraco (Figura 5).

Figura 5 – Classificação das alternativas quanto aos domínios institucional e ação prática.



Fonte: próprios autores

A figura 5 apresenta assim três dimensões: domínio da ação prática, domínio institucional e custos de treinamento associado ao sucesso. Observando as alternativa: “7”,

respectivamente mais fraca, menor custo e com piores resultados; “4”, mais forte nos domínios, maior custo e; “1”, quase tão eficiente em fixar os domínios de ação e institucional quanto a alternativa “4”, porém com menor custo e mais veloz pode-se entender as práxis de treinamento. A alternativa “7” é uma abordagem sem treinamento onde os colaboradores aprendem na prática, durante cinco dias acompanhando outros colaboradores que realizam essa função. Esse tipo de treinamento trás problemas com a qualidade e padronização dos procedimentos. Já o treinamento “4” com quarenta e cinco dias de treinamento em sala de aula e mais vinte dias “*on the job*”, fortalece tanto o domínio institucional quanto da ação prática, mas tem um alto custo tanto de recursos financeiros quanto de pessoal visto que um novo colaborador só estará operante em 65 dias, ou seja, mais de dois meses depois da efetivação, diferente da alternativa atual “1” que entrega o colaborador em 35 dias, ou seja, quase metade do tempo.

Como visto em Johnson et al. (2007) a estratégia como prática dirige-se diretamente às pessoas que administram estratégias oferecendo um nível mais profundo de análises e de explicações para as especificidades estratégicas e a tabela de estratégia.

## Conclusões

Este estudo de caso possibilitou inferir que a construção das alternativas para definição da estratégia de treinamento é dependente de variáveis/incertezas quantitativas, duração, capacidade de alunos em sala, tempo *on the job*, e qualitativas (diferenciação e qualidade) o que dificulta na escolha da decisão deste serviço. Convergente com a literatura revisada percebeu-se que a parte prática da capacitação (*on the job*) tem influência direta na qualidade dos colaboradores atuantes na rotina e resultados operacionais.

Neste trabalho consideramos a alternativa número 1 como a ideal, no entanto, sabe-se que a estratégia definida neste processo ainda permite diversas melhorias. Essa é a proposta da alternativa 4, que tem como proposta diferenciar a capacitação para as marcas *premium*, que tem foco no domínio institucional e ação prática. Quando a alternativa de treinamento tinha o foco institucional ou prática da ação fracas gerava um menor sucesso na implicação estratégica (alternativa 7).

Na alternativa 3, a proposta é desenvolver o colaborador com maior tempo no *on the job* e menor tempo em sala de aula. O que diminui o domínio institucional e aumenta a prática. Neste cenário há uma queda no sucesso da estratégia de treinamento.

Por fim, a alternativa 6, tem uma estrutura institucionalizada fraca, com maior sucesso para a organização, no entanto, o comportamento estratégico tem o foco somente na produtividade em escala. Neste cenário, é possível encontrar uma estratégia institucionalizada forte, focando tanto nos recursos físicos como nos humanos, com a formação e contratação de novos profissionais.

É evidente que atrelando-se a estratégia organizacional com os domínios institucional e ação prática, os resultados de treinamento e desenvolvimento de pessoas podem alcançar resultados mais satisfatórios e a organização pode melhorar a visão e o alinhamento das estratégias com as operações.

Para os praticantes fica evidente a importância das empresas investirem no treinamento operacional para melhores resultados na estratégia organizacional. Como contribuição acadêmica, este estudo permite que investiguemos outros tipos de serviços de

saúde, assim como outros tipos de organizações como indústrias, serviços gerais, entre outros, para que entendamos os diversos cenários e realidades. Dessa forma, seria possível identificar um padrão de treinamento capaz de atender os diferentes tipos de recursos humanos, teorias comportamentais e organizacionais.

Por este trabalho ser um estudo de caso simples, não é possível generalizar os resultados. Porém permite antecipar algumas reflexões para estudos futuros nacionais e internacionais para validar os resultados qualitativos encontrados.

### **Referências bibliográficas**

ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. Avaliação de necessidades de TD&E: proposição de um novo modelo. *Revista de Administração Mackenzie – RAM*, v.13, n.6, p.107-137, 2012.

ANCA-IOANA, M. *et al.* New Approaches Of The Concepts Of Human Resources, Human Resource Management And Strategic Human Resource Management. *Annals of Faculty of Economics*, v. 1, n. 1, p. 1520-1525, 2013.

ANTONELLO, C.S.; GODOY, A.S. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 14, n. 2, p. 310-332, 2010.

BAZERMAN, M.; MOORE, D. *Processo decisório*. 7ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CAMPANA, G.A., FARO, L.B.; GONZALEZ, C.P.O. Fatores competitivos de produção em medicina diagnóstica: da área técnica ao mercado. *J. Bras. Patol. Med. Lab.*, v. 45, n. 4, p. 295-303, 2009.

CHIU, W. *et al.* Re-thinking training needs analysis: A proposed framework for literature review. *Personnel Review*, v. 28, n. 1/2, p. 77-90, 1999.

EISENHARDT, K.M.; MARTIN, J.A. Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 2000.

GAVINO, M.C.; WAYNE, S.J.; ERDOGAN, B. Discretionary and transactional human resource practices and employee outcomes: The role of perceived organizational support. *Human Resource Management*, v. 51, n. 5, p. 665-686, 2012.

GIL, A.C. *Como elaborar projetos e pesquisa*. 3ª ed. São Paulo: Atlas; 1995.

GIDDENS, A. *A Constituição da Sociedade*. São Paulo: Martins Fontes, 1984.

GREENFIELD, W. M. Decision making and employee engagement. *Employment Relations Today*, v. 31, n. 2, p. 13-24, 2004.

HOFIDHLLAOUI, M. Employability: individual initiative or company decision. *Employability: individual initiative or company decision. Recherches en Sciences de Gestion*, n. 99, 2013.

JARZABKOWSKI, P. BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. *Human Relations*, v. 60, n. 1, 5-27, 2007.

JARZABKOWSKI, P. WHITTINGTON, R. A Strategy-as-Practice Approach to Strategy Research and Education. *Journal of Management Inquiry*, v.17 n.4, p.282-286, 2008.

JOHNSON, G. *et al.* *Strategy as practice: research directions and resources*. 2nd. ed. London: Cambridge, 2007.

- JUUL ANDERSEN, T.; MINBAEVA, D. The role of human resource management in strategy making. *Human Resource Management*, v. 52, n. 5, p. 809-827, 2013.
- KEENEY, R.L. Making better decision makers. *Decision Analysis*, v. 1, n. 4, December, 2004.
- LACOMBE, B.M.B.; TONELLI, M.J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. *Revista de administração contemporânea*, v. 5, n. 2, p. 157-174, 2001.
- LINGHAM, T.; RICHLEY, B.; REZANIA, D. An evaluation system for training programs: a case study using a four-phase approach. *Career development international*, v. 11, n. 4, p. 334-351, 2006.
- LÓPEZ, S.P.; PEÓN, J.M.M.; ORDÁS, C.J.V. Human resource management as a determining factor in organizational learning. *Management Learning*, v. 37, n. 2, p. 215-239, 2006.
- MAGALHÃES, E.M. *et al.* A política de treinamento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na percepção dos treinados e dos dirigentes da instituição. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 44, p. 55-86, 2010.
- MCNAMEE, P.; CELONA, J. *Decision analysis for the professional*. 4th Edition, SmartOrg, 2007.
- NODARI, C.H.; DAL BÓ, G.; CAMARGO, M.E. Turnover e satisfação no trabalho em empresas multinacionais: um estudo de caso. *Revista de Administração da Unimep-Unimep Business Journal*, v. 8, n. 2, p. 1-16, 2010.
- ORLIKOWSKI, W. J. Practice in research: phenomenon, perspective and philosophy. In: GOLSORKHI, D. ROULEAU, L. SEIDL, D. VAARA, E. *Cambridge Handbook of Strategy-as-Practice*. UK: Cambridge University Press, 2010.
- RAIDEN, A.B.; DAINTY, A.R.J.; NEALE, R. H. Understanding employee resourcing in construction organizations. *Construction Management and Economics*, v. 26, n. 11, p. 1133-1143, 2008.
- Relatório Anual de Sustentabilidade de 2015 do Grupo Fleury. Disponível em: [http://ri.fleury.com.br/fleury/web/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=44526](http://ri.fleury.com.br/fleury/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=44526)
- SCOTT, W.R.; MEYER, J.W. The organization of societal sectors: propositions and early evidence. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Eds.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 108-140.
- STAEHLE, W.H. Human resource management and corporate strategy. *Human Resource Management. An International Comparison*. Berlin, New York. S, p. 27-41, 1990.
- ULRICH, D; BROCKBANK, W. *The HR value proposition*. Boston: Harvard Business Review Press, 2005.
- WHITTINGTON, R. Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*. V, 27, n. 5, p. 613-634. 2006.
- YIN, R.K. - *Case Study Research - Design and Methods*. USA: Sage Publications Inc., 1989.