



Research Paper

Treinamento de instrutores internos em um hospital universitário: um relato de experiência

Training of internal instructors in a university hospital: an experience report

Erivaldo da Silva Santos & Daniel Fonseca do Nascimento

Universidade Federal do Rio Grande do Norte – Brasil

Autor correspondente: Erivaldo da Silva Santos

RESUMO: O planejamento estratégico como processo dinâmico e interativo permite nortear objetivos, políticas, prioridades, modificações e intervenções na realidade das organizações a partir do reconhecimento das necessidades de gestão. Nesse contexto, Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) tem um papel fundamental para o crescimento e o sucesso organizacional. Ante o exposto, esse trabalho objetiva apresentar desafios e estratégias para a facilitação de experiências de aprendizagem, inseridas na perspectiva do TD&E, seguindo métodos, técnicas e etapas imprescindíveis para realização de uma solução de aprendizagem eficaz. Para atender ao objetivo proposto este estudo caracteriza-se como pesquisa participante, de natureza qualitativa, favorecendo à obtenção de resultados que permitiram a compreensão dos fenômenos por meio da coleta de dados, sendo realizada a partir de técnicas de observação e questionário. O trabalho relata a experiência vivenciada por instrutores internos em um hospital universitário do nordeste brasileiro, obtendo-se dentre os resultados a indicação de 83% dos participantes de que a solução de aprendizagem atendeu totalmente as expectativas com relação à construção de novos conhecimentos, com índice geral de 94% de satisfação, bem como a avaliação de 100% dos participantes com nota máxima para a aplicabilidade do conteúdo à realidade profissional. Assim sendo, a importância de se planejar bem antes de executar as ações perpassa as necessidades de desenvolvimento e devem levar em consideração modalidades, metodologia, público-alvo e suporte organizacional, permitindo o entendimento de como se dá a construção e a multiplicação do conhecimento nos processos de ensino e de aprendizagem das organizações.

PALAVRAS-CHAVE: Instrutores Internos, TD&E, Gestão de pessoas, Competências

ABSTRACT: Strategic planning as a dynamic and interactive process allows guiding objectives, policies, priorities, modifications and interventions in the reality of organizations based on the recognition of management needs. In this context, Training, Development and Education (TD&E) plays a fundamental role in organizational growth and success. Given the above, this work aims to present challenges and strategies to facilitate learning experiences, inserted in the perspective of TD&E, following essential methods, techniques and steps to achieve an effective learning solution. To meet the proposed objective, this study is characterized as participatory research, qualitative in nature, favoring the achievement of results that allowed the understanding of the phenomena through data collection, using observation and questionnaire techniques. The work reports the experience lived by internal instructors in a university hospital in northeastern Brazil, obtaining among the results the indication of 83% of the participants that the learning solution fully met their expectations regarding the construction of new knowledge, with an index 94% satisfaction, as well as the evaluation of 100% of the participants with the highest score for the applicability of the content to the professional reality. Therefore, the importance of planning well before executing the actions permeates the development needs and must take into account modalities, methodology, target audience and organizational support, allowing the understanding of how the construction and multiplication of knowledge in the teaching and learning processes of organizations.

KEYWORDS: Internal instructors, TD&E, People management, Skills

Received 06 July, 2021; Revised: 18 July, 2021; Accepted 20 July, 2021 © The author(s) 2021.

Published with open access at www.questjournals.org

I. INTRODUÇÃO

No mundo corporativo a busca pelo desenvolvimento de competências essenciais ao desempenho de atividades laborais, simples ou complexa, vem fazendo com que o interesse em formar educadores nas organizações cresça significativamente a cada dia. Alinhado a esse fato, a estruturação correta dos treinamentos pode possibilitar melhoria de resultados, adequação às necessidades dos profissionais, promoção da aprendizagem significativa e, conseqüentemente, aumento da motivação, desempenho e produtividade.

Treinar e desenvolver são ações complexas e para que essas sejam realizadas com maestria é indispensável que as instituições compreendam que o desenvolvimento de seus colaboradores só ocorrerá quando elas se permitirem ir além do cotidiano laboral, isto é, prepará-los em uma jornada que considere o aprendizado em sua integralidade. A capacidade das pessoas de aprender e desenvolver suas potencialidades é indiscutível, mas é preciso que haja incentivo, partindo desse pressuposto as instituições já entenderam a necessidade de investir em formação humana com o propósito de preparar as pessoas para os desafios da contemporaneidade [1].

Dessa maneira, os programas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) se revelam fundamentais para as organizações, passando a ser uma questão de sobrevivência e competitividade, configurando-se ainda como instrumentos eficazes para a formação de um perfil profissional complexo e abrangente [2]. Assim sendo, a formação de instrutores internos apresenta caminhos para a potencialização dos resultados obtidos nos programas de TD&E, permitindo que profissionais e instituições com visão empreendedora entendam como se dá a construção e a multiplicação do conhecimento em seus processos de ensino, aprendizagem.

Atentando-se para a área da saúde essa realidade não diverge, o desempenho das atividades cotidianas em ambiente hospitalar necessita de profissionais críticos, comprometidos e capacitados, favorecendo ao bom caminhar de processos e práticas requeridas à prestação de serviços de qualidade. Nesse universo, das ações que visam o desenvolvimento de competências, uma parcela significativa é realizada com instrutoria interna, isto é, executadas por profissionais vinculados à própria instituição, na maioria das vezes, aqueles dotados de notório saber acerca dos temas ministrados.

Não é difícil de se deparar com o insucesso de programas de TD&E, seja por não atingirem os objetivos esperados, seja por não estarem alinhados às problemáticas ou às necessidades do dia a dia profissional. Quando a organização não possui uma estratégia educacional bem definida certamente não conseguirá resolver os problemas de aprendizado em sua totalidade, gerando desperdício de investimentos, de trabalho, bem como a descontinuidade dos propósitos de desenvolvimento [3]. Situações como estas promovem a sensação de fracasso e descontentamento no que diz respeito à eficácia do programa, fazendo-se necessário a formulação de estratégias embasadas em métodos, técnicas e etapas bem definidas para a facilitação de experiências de aprendizagem bem-sucedidas.

À luz do treinamento intitulado de 'Instrutoria Interna' discorre este relato de experiência, buscando apresentar a vivência de profissionais diante do desenvolvimento de uma solução de aprendizagem com visão inovadora, contribuindo para o alcance de objetivos organizacionais, para novas maneiras de atuação de instrutores, bem como possibilitando engajamento, comprometimento, êxito no desenvolvimento TD&E e melhoria de práticas cotidianas.

Desse modo, o presente trabalho evidencia estratégias para a facilitação de experiências de aprendizagem inseridas na perspectiva do TD&E, seguindo métodos, técnicas e etapas imprescindíveis para realização de soluções eficazes, partindo da demonstração de competências e da observação da prática, tendo como base a experiência vivenciada em um treinamento de instrutores internos em um hospital universitário do nordeste brasileiro. A realização da solução de aprendizagem, objeto deste estudo, visou ainda aprimorar a performance dos profissionais que atuam como instrutores, abarcando novas abordagens pedagógicas, fortalecendo o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, além de contribuir substancialmente com a redução de investimento na contratação de turmas *in company*.

II. INSTRUTORIA INTERNA: UM DESAFIO PARA A EDUCAÇÃO CORPORATIVA

2.1 TD&E nas organizações

As práticas educacionais corporativas vêm sofrendo influência dinâmica e contínua frente às novas maneiras de ensinar e de aprender no trabalho, com isso as ações de TD&E precisam ser elaboradas pensando nas rotinas de trabalho, dando sentido à formação, principalmente na área de saúde, contexto deste relato. As organizações precisam enxergar treinamento, desenvolvimento e educação como algo integrado, analisando os processos internos antes e depois do TD&E, conscientes que planejamento e execução implicarão diretamente no provimento de informações, retroalimentação, aperfeiçoamento constante e resultados [4].

Para melhor compreensão, faz-se necessário discorrer sobre TD&E nas organizações, conceitos, etapas e aplicação. O treinamento está relacionado a eventos educacionais de curta e média duração e busca a melhoria do desempenho funcional por meio da criação de situações que facilitem aquisição, retenção e transferência da

aprendizagem para o trabalho. O desenvolvimento está ligado às experiências e oportunidades de aprendizagem proporcionadas pela organização, contribuindo para o crescimento pessoal do profissional, caracterizando-se como instrumento de apoio e estímulo a programas como gestão de carreira. Por fim, a educação diz respeito aos eventos educacionais de média e longa duração para formação e qualificação profissional contínuas, dentre estão os cursos técnicos profissionalizantes, cursos de graduação e cursos de pós-graduação [5].

As ações de TD&E são compostas por três etapas: (i) levantamento de necessidades, (ii) planejamento e execução e (iii) avaliação. A primeira identifica quais competências carecem de desenvolvimento para o alcance dos objetivos organizacionais. A seguinte, é conduzida pelo ensino e a aprendizagem, como também pelas estratégias e recursos educacionais adequados. E, a terceira permite coletar informações sobre efetividade ou deficiências da ação diante do aprendizado dos participantes [6].

Os principais ganhos com a realização correta do TD&E nas organizações são a mudança de hábitos e atitudes, a melhoria da autoestima, aumento da produtividade, redução de erros repetitivos, novas descobertas, redução de custos de não conformidade, equipes autogerenciáveis, construção de diferenciais competitivos, diminuição do *turnover* e do absenteísmo, capacidade de diferenciação no mercado, aumento da taxa de fidelização de clientes, aumento do tempo de permanência dos empregados na empresa, diminuição do risco de litígios com clientes, promoção do surgimento de talentos, criação de cultura de investimento em pessoas, proporcionando ambiente de inovação, colaboração para redução de desperdícios, elevação do padrão de qualidade de produtos e serviços, bem como promoção da profissionalização [7] e [8]. Diante disso, destaca-se a importância da ação dos gestores para que o TD&E não se torne uma simples ação isolada e sem sentido, mas que esteja estrategicamente alinhado às reais necessidades da organização.

Treinar, desenvolver e educar é uma das maneiras mais eficazes e econômicas de construir conhecimentos e habilidades, configurando-se ainda como uma poderosa força para o crescimento organizacional [9]. Nesse enquadramento, a aprendizagem efetiva promove o alinhamento de conduta como resultado da ação educacional, ou seja, não adianta apresentar mudança apenas no ambiente de aprendizagem, deve-se levar o aprendizado às práticas do ambiente laboral, explicitando-o por meio da performance melhorada, como também da demonstração de atitudes e valores [10] e [11].

2.2 A arte de facilitar treinamentos entre pares

O treinamento tornou-se indispensável nas organizações contemporâneas, como estratégia para o desenvolvimento de competências necessárias ao aprimoramento das práticas profissionais, podendo ser considerado como um processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada para o aprendizado em função de objetivos definidos [12].

Pode-se conceituar o treinamento como uma instituição fundamental na gestão empresarial, sendo generalizadamente reconhecido pela correlação entre competência e otimização de resultados [13]. Os objetivos do treinamento refletem em mudanças tanto econômicas, quanto tecnológicas e sociais do campo em que as organizações atuam, esses necessitam que o planejamento da formação profissional seja flexível, dinâmico e atualizado [14].

O primeiro passo para o processo de treinamento é determinar se ele é necessário ou não, ou seja, deve haver o levantamento das necessidades, identificando carências específicas dos cargos, o público para garantir de que o programa seja adequado, como também especificar os objetivos de aprendizagem [15]. O processo de treinamento aplicado nas organizações segue basicamente o fluxo de diagnosticar, elaborar a programação, executar e avaliar [16].

Inquestionavelmente, as áreas de treinamento e desenvolvimento estão crescendo substancialmente em relação demais funções da gestão de pessoas, migrando para a educação corporativa com foco e força estratégica [17]. Nesse contexto, destaca-se a importância do instrutor interno, o qual pode ser o responsável pelo compartilhamento e a construção do conhecimento dentro da organização, intuitivamente contribuindo para o crescimento de seus pares, para a mudança de comportamentos, bem como para eficiência dos processos de trabalho.

No que diz respeito à formação do profissional da própria organização para realizar a atividade de instrutoria, esse precisa de competências desenvolvidas como: ser preparado, saber criar um ambiente favorável à aprendizagem, facilitar o aprendizado, gerir desafios e medir o progresso da aprendizagem [11] e [18]. Criar condições para a participação mais ativa dos alunos implica na mudança da prática, no desenvolvimento de estratégias que garantam à organização um aprendizado mais interativo e diretamente relacionado com situações concretas, sendo essencial inovar a prática educacional [19].

Um fator importante, nesse contexto, é que os adultos se encontram orientados para a aprendizagem, buscando saberes e aperfeiçoamento. Andragogicamente, a aprendizagem é um processo intrínseco ao indivíduo e à sua vida, ou seja, às tarefas e problemas com que o adulto se depara no dia a dia, essas, resultado de suas necessidades e objetivos [20].

A aprendizagem por questionamento e experimentação é mais relevante para uma compreensão ampla e profunda. Desse modo, quando bem estruturadas, as ações de TD&E devem caminhar para o bem-estar dos profissionais e, conseqüentemente, mais produtividade, melhores resultados e sucesso dos envolvidos [21]. Portanto, desenvolver competências envolve fatores como necessidades a serem satisfeitas, desenho, condução e avaliação dos resultados obtidos após a aplicação de cada treinamento, etapas que precisam de um cuidado especial, devendo-se ter como base lacunas de competências e necessidades de desenvolvimento das organizações.

III. MATERIAIS E MÉTODOS

A pesquisa é uma atividade voltada à solução de problemas, ela permite elaborar conhecimentos que auxiliam na compreensão da realidade e orientação das ações [22]. Com esse fim, a metodologia de pesquisa aplicada neste trabalho teve uma abordagem qualitativa, classificada do ponto de vista dos procedimentos técnicos e delimitada como pesquisa participante, ou seja, desenvolvida a partir da interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas [23].

O treinamento, objeto de estudo deste relato de experiência, foi ministrado por um pedagogo e um administrador para profissionais de saúde, multiplicadores de conhecimento em suas áreas de atuação. Realizado em consonância com o plano de desenvolvimento de competências de um hospital universitário do nordeste brasileiro, instrumento estratégico que apresenta as ações de capacitação a serem realizadas, buscando o alinhamento das práticas e dos processos organizacionais, principalmente no que diz respeito às competências essenciais e a melhoria dos processos de trabalho. Assim sendo, buscou-se construir e estruturá-lo de maneira a favorecer o desenvolvimento de competências, centrando-se na aprendizagem do profissional e com foco na melhoria das práticas cotidianas dos serviços de saúde.

Participaram do treinamento doze colaboradores, dentre esses, profissionais da saúde atuantes nas áreas assistencial e administrativa, selecionados previamente por meio de critérios como: autorização prévia da chefia imediata; registro de atuação como instrutor na instituição; máximo de dois profissionais por setor; nível do cargo exercido e ordem de inscrição. Cada participante recebeu, antecipadamente, e-mails de boas-vindas, material didático e informações complementares.

Faz-se por oportuno destacar que a leitura prévia do material didático objetivou fortalecer os conhecimentos necessários para o acompanhamento produtivo do treinamento, a fim de garantir mais tempo para as atividades práticas nos encontros presenciais, o qual teve a carga horária total de dezesseis horas, sendo quatro horas para a leitura prévia obrigatória do material didático e doze horas presenciais, distribuídas em três turnos matutinos consecutivos. Desse modo, usou-se a sala de aula invertida, modelo pedagógico no qual os elementos típicos de uma aula convencional, como o conteúdo, são trabalhados à distância e no momento presencial o tempo é empregado na discussão de casos, resolução de problemas, bem como na proposição de projetos que sejam relevantes à compreensão desse conteúdo [24]. Nesse ínterim, os participantes desenvolveram atividades práticas e buscaram construir soluções de aprendizagem eficazes, visando a construção do conhecimento a partir de experiências anteriores, da evolução gradativa e do devido feedback, desenvolvendo competências essenciais e comportamentos observáveis de um facilitador de aprendizagem.

O treinamento foi dividido em 3 módulos, com temas alinhados e desenhados de acordo com os objetivos de aprendizagem da proposta, como descrito no Quadro 1.

1º Módulo	Competências essenciais do facilitador: potencializando a aprendizagem significativa.
2º Módulo	A importância do ambiente: adequação aos objetivos de aprendizagem.
3º Módulo	A aprendizagem do participante: relevância do treinamento e verificação de retenção.

Quadro 1: Módulos e conteúdo do treinamento

A metodologia usada na ação baseou-se na aprendizagem do adulto, processo em que os aprendizes se tornam conscientes da experiência, a qual traz significados que os acompanham em suas vidas, cientes do que está acontecendo, bem como da importância do aprendizado para resolver problemas do dia a dia [25].

O treinamento contou com variadas estratégias de aprendizagem, como dinâmica de abertura e de encerramento, trabalhando expectativas e metas, momento de relaxamento e dicas para facilitadores de aprendizagem. Realizou-se atividade com o uso do *Kahoot!*, ferramenta on-line com versões para navegador web ou aplicativo, uma tecnologia educacional usada atualmente por diversos profissionais e instituições de ensino para o aprendizado gamificado. Com o Kahoot, foram realizados exercícios de múltipla escolha, na ocasião, os participantes acessaram o sistema por meio de notebooks e dispositivos móveis [26].

Outro recurso educacional usado foi o jogo Instrutor Expert, construído com o intento de ajudar os participantes no desenvolvimento de estratégias que possibilitem a superação de desafios enfrentados pelo instrutor em um ambiente de aprendizagem, a partir do contorno de eventuais situações envolvendo comportamentos difíceis em sala de aula [11]. Na ocasião, usou-se também material complementar como “A arte de gerir desafios: como lidar com comportamentos difíceis”, como também “Desafios e Estratégias de A à Z”, recursos desenvolvidos pelos autores com foco no contorno de determinadas situações e no bom caminhar das ações de TD&E.

Nesse percurso, os participantes realizaram minissessões de treinamento com temas livre e duração de 10 minutos, onde demonstraram as competências de um instrutor centrado na aprendizagem do participante, bem como focado na melhoria das práticas cotidianas dos serviços de saúde. Para a realização do planejamento das minissessões, os participantes seguiram o modelo de cinco etapas para estruturar treinamentos [27], apresentado na Figura 1, acrescido de comentários para facilitar o entendimento, a partir do qual cada participante estruturou e executou sua minissessão de treinamento.

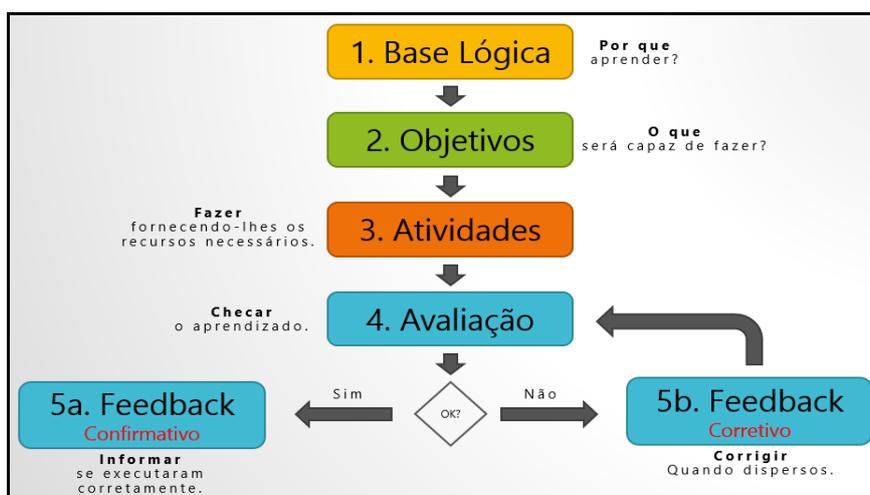


Figura 1: Modelo de cinco etapas para estruturar treinamentos

À vista disso, o treinamento contemplou atividades vivenciais baseadas em problemáticas do cotidiano organizacional, tendo como foco, pontos que favoreceram ao melhor desempenho dos instrutores internos, levando em conta a exposição dialogada, a participação ativa do aluno, a problematização das práticas laborais e a realização de atividades focadas na ação e no feedback, com arguições confirmativas e/ou corretivas quando necessário, sustentando-se na teoria de aprendizagem do adulto foi criada uma metodologia própria para conduzir a experiência de aprendizagem, conforme se vislumbra na Figura 2 [25].

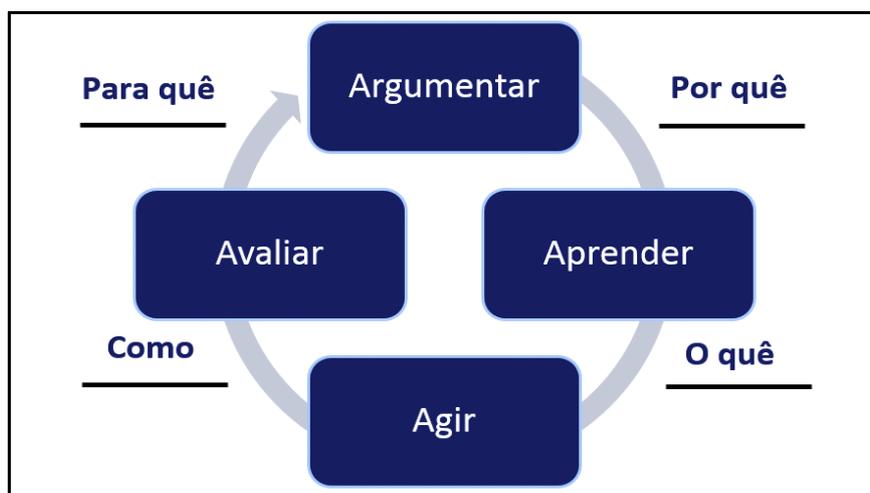


Figura 2: Os ‘4As’ da Aprendizagem

Detalhando-se as etapas apresentadas, pode-se expressar a seguinte compreensão:

- **ARGUMENTAR** (Por quê?), a primeira etapa se trata de o porquê aprender determinado conteúdo. Para isso o participante precisa acreditar nos benefícios do conhecimento a ser construído, é a ‘justificativa’, a importância da solução de aprendizagem proposta.
- **APRENDER** (O quê?), essa etapa, baseia-se em o que o participante vai aprender e utilidade desse aprendizado em suas práticas cotidianas, ou seja, é o ‘objetivo’ da solução de aprendizagem, o que ele será capaz de melhorar em sua atuação a partir do conhecimento construído.
- **AGIR** (Como?), essa terceira etapa retrata como estruturar conteúdo e atividades educativas vivenciais eficazes que conduzam à ‘execução’ prática, como também ao alcance dos objetivos de aprendizagem, favorecendo à construção do conhecimento, o desenvolvimento de habilidades, o fortalecimento de atitudes e estratégias de como avaliar desempenho do aluno.
- **AVALIAR** (Para quê?), a última etapa procura checar o aprendizado do participante, observando-se, sobretudo, a mudança de seu comportamento. Como pano de fundo, leva-se em consideração a transparência do processo de aprendizado, a evolução do aprendiz e o feedback relacionado ao alcance dos objetivos, é a ‘avaliação’ do sucesso ou insucesso da solução de aprendizagem proposta.

Com base nessa etapa final no treinamento estudado, observou-se três níveis de avaliação. Sendo elas aprendizagem, comportamento e de reação.

A avaliação de aprendizagem diz respeito à mensuração do progresso dos participantes, envolvendo os conhecimentos que os participantes demonstraram ter adquirido, bem como atestando se eles estão aptos a colocar em prática o previsto nos objetivos de aprendizagem.

A avaliação de comportamento ocorreu a partir de demonstração prática das competências de um instrutor durante a apresentação de uma minissessão. Competências conceituadas, no intuito de clarear compreensão e correlação ente cada uma e o processo de aprendizagem, como disposto no Quadro 2 [11].

COMPETÊNCIA	COMPORTAMENTO
Preparar-se	Planeja o treinamento de acordo com os objetivos de aprendizagem, alocando tempo para exercícios, bem como expõe a relevância do aprendizado para o participante de maneira sistêmica, intencional e encadeada.
Criar um ambiente favorável à aprendizagem	Engaja os participantes no aprendizado intencional, utiliza linguagem verbal e não verbal, valorizando as contribuições do grupo para que se sintam seguros e aprendam.
Facilitar o aprendizado	Mostra-se entusiasmado pelo tema, gerando credibilidade e interesse, promove o aprendizado por meio de técnicas de facilitação adequadas, além de fazer uso de perguntas diversificadas.
Gerir desafios	Mantém o controle emocional frente aos desafios, gerindo situações e problemas inesperados, demonstra flexibilidade e preserva sua relação com os envolvidos.
Medir o progresso da aprendizagem	Verifica a aprendizagem do grupo, em conformidade com os objetivos definidos para o treinamento e responde adequadamente ao feedback que o grupo oferece.

Quadro 2: Competências e comportamentos esperados

Cada dupla de participantes realizou a apresentação no segundo encontro, recebendo o devido feedback dos pares e dos instrutores, com oportunidade de aprimorar e realizar uma nova apresentação no terceiro encontro.

A demonstração de competências, em dupla, teve as figuras do ‘facilitador’ que apresentou a minissessão, o ‘observador’ que eram os instrutores, o ‘participante’ representado pelos colegas que atuaram interagindo e criando situações para o ‘facilitador’ gerir os desafios durante a atividade, bem como o ‘videomaker’ que era um colega de sala que gravou a apresentação. As funções de cada figurante foram distribuídas por meio de cartas, assim, a avaliação de comportamentos foi realizada na percepção dos facilitadores e dos colegas de classe.

O treinamento foi finalizando com a avaliação de reação, ou seja, uso de instrumento para identificar o grau de satisfação dos participantes com relação aos diversos aspectos como material didático, atuação do facilitador, atuação do participante, infraestrutura, dentre outros. Avaliar a satisfação dos participantes é

fundamental, uma vez que, a partir das avaliações anteriores pode-se decidir por nova realização do treinamento ou não [28].

IV. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para a análise dos resultados dispostos neste trabalho, usou-se dados da avaliação de aprendizagem diagnóstica, onde o participante deveria atingir aproveitamento mínimo de 75%, assim, realizou-se no 1º dia prova teórica com base no material didático disponibilizado aos participantes dez dias antes da realização do treinamento. Como resultado dessa avaliação, obteve-se média de 90%, ou seja, todos atingiram a nota mínima necessária para seguir adiante no treinamento.

A avaliação do desempenho de cada minissessão foi realizada por meio de um checklist com comportamentos observáveis, no qual o participante deveria atingir pelo menos 75% de desempenho diante de 25 comportamentos observáveis distribuídos nas competências listadas no Quadro 2, dando-se feedback estruturado durante cada apresentação. A demonstração de competências, em dupla, obteve média de 87%, somando-se a percepção dos facilitadores, bem como dos colegas de classe.

A avaliação de reação para análise de resultados do treinamento em estudo, em números gerais, obteve 94% de satisfação. Considerando-se, 0% a 25% igual a Ruim, 26% a 50% igual a Regular, 51% a 75% igual a Bom e 76% a 100% igual a Excelente, dados dispostos na Figura 3.

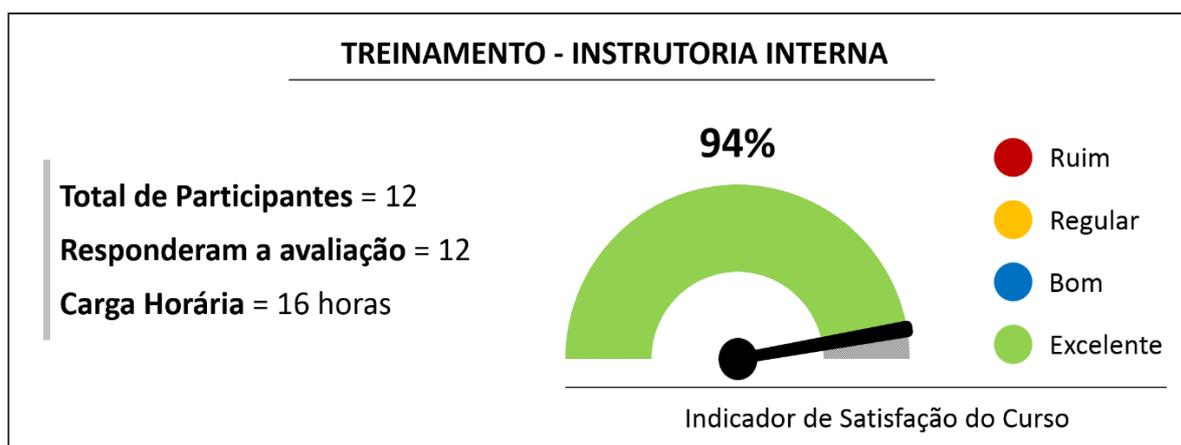


Figura 3: Dados gerais da avaliação de reação

No tocante ao conteúdo programático, 91,6% dos participantes julgaram como excelente, apontando ainda a nota máxima para o item aplicabilidade do conteúdo à realidade profissional, avaliação de 100% dos participantes. No que se refere à atuação dos instrutores o questionário aponta 79,8% de satisfação. Já a autoavaliação traz 73% no que se refere à atuação de dos alunos no treinamento. Indagou-se ainda sobre infraestrutura e logística, obtendo-se 75% na soma das médias dos fatores bom e excelente.

Na consolidação das respostas abertas, pontos fortes e fracos, destacam-se respostas como clareza e objetividade dos instrutores, metodologia adotada, abordagem da teoria, atividades práticas desenvolvidas, bem como o envolvimento dos participantes.

Atendimento das expectativas	%
Não respondeu	0
Não atendeu	0
Atendeu parcialmente	17
Atendeu totalmente	83
Total	100

Tabela 1: Atingimento das expectativas

Por fim, a Tabela 1 traz dados do atendimento das expectativas dos participantes, obtendo-se 17% para atendeu as expectativas parcialmente e 83% de respostas para atendeu totalmente. Dessa maneira, o treinamento possibilitou aos participantes vivenciar experiências a partir da demonstração de competências necessárias a atuação como instrutores, perpassando pelo feedback dos facilitadores e dos próprios colegas, permitindo refletir sobre a prática de instrutoria, a mudança de comportamento, bem como contribuindo com a melhoria da qualidade dos treinamentos internos e, conseqüentemente, dos serviços prestados à sociedade

V. CONCLUSÃO

As organizações buscam profissionais cada vez mais qualificados, surgindo ainda a necessidade de desenvolver competências que atendam às demandas dos serviços, carecendo planejar e aplicar corretamente os programas de TD&E. Assim sendo, quanto mais estruturado for o treinamento, melhores serão as chances de a organização auferir excelentes resultados, obter colaboradores mais preparados para desempenhar suas funções e, como consequência, maior será o impacto positivo na qualidade dos produtos ou serviços oferecidos.

Nesse contexto, as vantagens de formar multiplicadores internamente refletem economicamente nas contratações de TD&E, bem como no conhecimento compartilhado, no desenvolvimento profissional, aumento de capacidades, lucratividade, racionalização de recursos, agilidade dos procedimentos, resolução de problemas, aumento da produtividade, redução de desperdícios e retrabalho.

Na área da saúde, reafirma-se a importância de formar devidamente os instrutores internos, já que esses podem ser os responsáveis pelo desenvolvimento dos demais profissionais, impactando na melhoria dos serviços prestados à sociedade, sendo necessário formar adequadamente, considerando que facilitar treinamentos não é uma habilidade natural a todos. Por fim, este relato de experiência traz em seu contexto contribuições significativas para o fortalecimento da área de gestão de pessoas das organizações e abre margem para futuras pesquisas que possam diagnosticar outras necessidades de estruturação de TD&E não identificadas neste estudo.

REFERÊNCIAS

- [1]. Nascimento, D. F. & Santos, E. S. Desenvolvimento de lideranças em um hospital universitário: um relato de experiência. VITTALE-Revista de Ciências da Saúde, 2020. 32(2): p. 162-172.
- [2]. Meneses, P. P. M., & Abbad, G. Proposta para Desenvolvimento de Modelos de Avaliação da Efetividade de Programas de Treinamento. RAC-Eletrônica, 3(1), 2009.
- [3]. Ricardo, E. J. & Mundim, A. P. F. Educação corporativa: fundamentos e práticas. Qualitymark Editora Ltda. 2004.
- [4]. Abbad, G. S. et al. Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação: ferramentas para gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed Editora, 2012.
- [5]. Vargas, M. R. M. & Abbad, G. D. S. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação–TD&E. Artmed. 2006.
- [6]. Meneses, P., Zerbin, T. & Abbad, G. Manual de treinamento organizacional. Artmed Editora. 2009.
- [7]. Madruga R. Treinamento e Desenvolvimento com foco em Educação Corporativa. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.
- [8]. Borges-Andrade, J. E., Abbad, G. S. & Mourão, L. (Orgs.). Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- [9]. Seymour, J. & O'connor, J. O. S. E. P. H. Treinando com a Pnl. Grupo Editorial Summus. 1996.
- [10]. Scorsolini-Comin, F., Inocente, D. F. & Miura, I. K. Avaliação de programas de treinamento, desenvolvimento e educação no contexto organizacional: modelos e perspectivas. Revista Psicologia: organizações e trabalho, 2011. 11(1), 37-53.
- [11]. Alves, F. Instrutor Master: o papel do instrutor no processo de aprendizagem. São Paulo: DVS Editora. 2018.
- [12]. Chiavenato, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4 ed. São Paulo: Manole, 2014.
- [13]. Boog, G. G. Manual de Treinamento e Desenvolvimento. ABTD. São Paulo: MAKRON Books, 1995.
- [14]. Carvalho, A. V., Nascimento, L. P. & Serafim, O. C. G. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- [15]. Dessler, G. Administração de Recursos Humanos. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- [16]. Marras, J. P. Administração de Recursos Humanos. 13 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- [17]. Eboli, M. Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades. São Paulo: Editora Gente, 2004.
- [18]. JALOWITZKI, Marise. Postura do facilitador de grupos nas organizações. São Paulo: Madras Editora, 2007.
- [19]. Camargo, F. & Daros, T. A sala de aula inovadora: estratégias pedagógicas para fomentar o aprendizado ativo. Porto Alegre: Penso, 2018.
- [20]. Nogueira, S. M. A andragogia: que contributos para a prática educativa? Andragogy: contributions to educational practice?. Revista Linhas, 2004. 5(2).
- [21]. Moran, J. Metodologias ativas para uma aprendizagem mais profunda. Metodologias ativas para uma educação inovadora: uma abordagem teórico-prática, 2018. Porto Alegre: Penso, p. 02-25.
- [22]. Pádua, E. M. M. Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática. Papyrus Editora, 2019.
- [23]. Prodanov, C. C. & Freitas, E. C. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2ª Edição. Editora Feevale, 2013.
- [24]. Bollela, V. R. Sala de aula invertida na educação para as profissões de saúde: conceitos essenciais para a prática. Revista Eletrônica de Farmácia, 2017. 14(1).
- [25]. Knowles, M. S., Holton III, E. F. & Swanson, R. A. Aprendizagem de resultados: Uma abordagem prática para aumentar a efetividade da educação corporativa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- [26]. Kahoot. Página principal. Disponível em: < <https://kahoot.com/> >. Acesso em 15. jan. 2021.
- [27]. Stolovitch, H. D. & Keeps, E. J. Informar não é treinamento. Tradução de Celso Roberto Paschoa. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2013.
- [28]. Kirkpatrick, D. Evaluating training programs: Four levels. San Francisco: Berrett-Koehler, 1993.