

AS PLACAS DE PETRI DE SAMUEL

Diogo Rosado Lopes
Maria Valéria Pereira de Araújo

INTRODUÇÃO

O relógio marca 06:00 horas da manhã de uma segunda-feira do ainda muito quente outono de 2013, quando João, Diretor do Laboratório Dilab e responsável pelo setor de Recursos Humanos (RH), tem seu sono interrompido pelo despertador do telefone celular que passou a noite carregando sobre o criado mudo. Como uma sensação que se repete a cada manhã e durante o restante do dia, João pensa mais uma vez em um assunto que persiste em causar desânimo e dor de cabeça: o que fazer com Samuel?

Samuel é o funcionário mais antigo do Laboratório, já são quase 25 anos de dedicação exclusiva. Já foi um funcionário indispensável, responsável por atividades técnicas muito específicas e realizadas exclusivamente por ele. Atualmente as coisas estão diferentes, os avanços tecnológicos implantados pelo Laboratório nos últimos seis anos têm empurrado Samuel contra um “canto de parede”.

Samuel cursou até o segundo ano do segundo grau, e sempre teve uma enorme dificuldade de se adaptar aos avanços tecnológicos. Isso fez com que o espaço conquistado por ele na década de 90, tenha se perdido no início desse século. Devido às maiores exigências do mercado de Análises Clínicas no Brasil, principalmente no que se refere à qualidade e confiança dos ensaios realizados, o Laboratório Dilab passou por um processo de intenso investimento em tecnologia da informação (TI) e automatização dos processos.

Essa situação teve maior influência sobre as atividades de Samuel quando no ano de 2010, o setor de microbiologia, que não possuía processos de automação, foi fechado. Dentre as competências de Samuel, no que se refere às atitudes, o mesmo apresenta excelentes características como confiança, comprometimento, comunicação, bom relacionamento com a diretoria e com os colegas, porém nos itens de conhecimentos técnicos e habilidades deixa bastante a desejar, pois Samuel não conseguiu acompanhar os avanços tecnológicos hoje requeridos. O Laboratório Dilab, desenvolveu várias ações de treinamento para capacitá-lo no cargo em que ocupa, apesar das tentativas, o colaborador não conseguiu se adequar as novas exigências de qualificação, principalmente nas atividades relacionadas ao uso da tecnologia da informação.

Provavelmente, se o Laboratório fosse uma grande corporação com centenas ou milhares de funcionários, o setor de recursos humanos (RH) já teria providenciado a demissão de Samuel há anos. Porém não é isso que ocorre no Laboratório Dilab, uma pequena empresa com apenas 12 funcionários onde os setores administrativos ficam todos concentrados em apenas duas pessoas e as relações profissionais e pessoais se confundem muito. João vê em Samuel não somente um funcionário, mas também um amigo, ele conhece seus três filhos, esposa, pai, mãe e alguns irmãos. Auxilia-o sempre com alguns imprevistos financeiros e faz doações de alguns itens pessoais, como roupas, para os integrantes de sua família.

A EMPRESA

No início do ano de 1983 os primos Paulo e Régia, ambos formados em Farmácia pela UFRN (Universidade Federal do Rio Grande do Norte) fundaram

a empresa Laboratório de Análises Clínicas SC Ltda (LAC) localizada na cidade de Natal - RN. A idéia era montar um serviço de análises clínicas convencional associado à identificação de fungos patogênicos, serviço esse que na época não existia na cidade. Durante a primeira década de atividades a empresa funcionou na Avenida Hermes da Fonseca, nas proximidades da AABB (Associação Atlética Banco do Brasil), no ano de 1989 o então jovem Samuel, filho do vigilante noturno da empresa foi contratado como funcionário do laboratório. No início dos anos 90 a sede da empresa mudou-se para a Rua Mossoró.

O incansável Dr. Paulo adotou Samuel como um filho, ensinando-o várias técnicas laboratoriais extremamente laboriosas e que necessitavam de muita habilidade manual como pipetagem, titulação e preparo de meios de cultura. Além do convívio profissional dentro do Laboratório Samuel por muitas vezes auxiliava Dr. Paulo nas tarefas pessoais, como pegar seus filhos, ainda crianças, na escolinha de inglês que ficava nas redondezas. Ainda nos primeiros anos como funcionário do Laboratório, Samuel casou-se e teve sua primeira filha Juliana, nesse período Dr. Paulo ajudou-o a construir sua casa no bairro de Nova Natal, depois vieram os outros filhos Samuel Júnior e Bruna. Nesse período Samuel largou os estudos tendo concluído somente até a oitava série do primeiro grau.

Nasegunda metade da década de 90 o LAC tornara-se uma referência na realização de alguns exames que até então só eram realizados nas regiões sul e sudeste do país, os grandes laboratórios de Natal, enviavam amostras biológicas dos pacientes para que fossem realizados no Laboratório de Dr. Paulo e Dra. Régia. Nesse mesmo período a empresa conseguiu fazer o

credenciamento com várias operadoras de saúde (planos de saúde), com exceção da Unimed que exigia a presença societária de um médico, pelo fato de se tratar de uma cooperativa de médicos, esse fato sempre foi bastante limitante para o processo de crescimento da empresa, pois a Unimed representava e ainda representa uma importante fatia do mercado de planos de saúde na cidade.

Durante esse período de ascensão, a atividade de Samuel no LAC era bastante intensa, ele era o responsável insubstituível pelo preparo de amostras para análise (separação e identificação de amostras de soro, confecção e coloração de distensões sanguíneas, preparo de pesquisas de células LE, pipetagem manual para dosagens bioquímicas, etc) e preparo dos meios de cultura, colocação nas placas de Petri e semeadura das amostras para realização dos exames de microbiologia. Todos os controles de produção dos meios e de preparo das amostras para análise eram feitos de forma manual, utilizando-se livros de registro que ficavam arquivados por tempo indeterminado. Samuel ainda ia além, nos finais de tarde quando o movimento de clientes no laboratório era pequeno e ele já tinha concluído todo o seu trabalho aproveitava, sem que ninguém solicitasse, para lavar os carros de Dr. Paulo e Dra. Régia.

Com o passar dos anos houve uma queda muito intensa no público que realizava exames no Laboratório de Análises Clínicas, isso ocorreu principalmente pelo fato dos proprietários terem conhecimento técnico, porém falhavam no conhecimento administrativo e visionário do negócio, não havia investimentos em novas tecnologias, a estrutura física era precária e os grandes laboratórios de Natal não mandavam mais amostras para serem

analisadas no LAC, pois se tornara mais barato enviar as amostras para os laboratórios de referências das regiões Sul e Sudeste do país que nesse período já possuíam escritórios especializados em Natal com suporte de logística e envio do material através de vôos fretados.

Finalmente no ano de 2005 a empresa foi posta a venda. Várias pessoas, na sua maioria proprietários de Laboratórios se interessaram na compra na tentativa de ampliar a rede de atendimento com uma nova unidade, porém no momento da visitação ao LAC muitos desanimavam da idéia ao ver o sucateamento da empresa. O laboratório passou ainda dois anos à venda sem de fato aparecer alguém interessado em comprá-lo, até que, no início do ano de 2007 os proprietários de um pequeno laboratório que ficava nas proximidades resolveram aceitar a proposta e encarar o desafio de reabilitar o LAC.

A exigência de mercado no ano de 2007 já era bastante intensa no que se referia à atividade das Análises Clínicas. No ano de 2005 foi promulgada a Resolução 302 da Anvisa (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) que dispõe sobre o regulamento técnico para funcionamento de laboratórios clínicos, que trazia uma série de novas exigências, principalmente no que se refere à estrutura física e controle de qualidade.

Nos anos seguintes novas situações de mercado foram exigidas como a Resolução Normativa 267, publicada pela ANS (Agência Nacional de Saúde Suplementar) que dispõe sobre a divulgação da qualificação da rede dos prestadores de serviço na saúde suplementar. As informações a serem divulgadas incluem: certificado de qualificação (acreditação), participação no

programa de notificação de eventos adversos da Anvisa e publicação de indicadores de qualidade.

Outro fato bastante relevante para o mercado foi a formação da primeira turma de Biomedicina da UFRN no ano de 2008, aumentando a concorrência pela área no Rio Grande do Norte, tendo em vista que os profissionais de nível superior habilitados para atuar na área de diagnóstico laboratorial são: Médicos (hematologista ou patologista), Farmacêuticos-Bioquímicos e Biomédicos.

A NOVA GESTÃO - INVESTIMENTO EM ESTRUTURA E TECNOLOGIA

No mês de outubro de 2007 a venda foi formalizada e o casal de Farmacêuticos João Lopes e Diana Lopes eram os novos proprietários do LAC. A decisão de compra do LAC não foi feita baseada em análises de mercado ou outras ferramentas que pudessem dar algum indício que estavam fazendo a coisa certa, foi puro impulso e vontade de crescer.

Durante uma conversa entre Dr. Paulo e Dr. João surgiu o assunto sobre a permanência ou não dos atuais funcionários do LAC e foi assim dito por Dr. Paulo “...não sei com relação aos outros, você terá que entrevistá-los e verificar se devem ficar ou não, mas você tem que ficar com Samuel, ele é extremamente competente, conhece o laboratório como ninguém e precisa desse emprego mais do que os outros, pois não tem estudo, possui três filhos que ainda estão na escola e uma esposa que vive para cuidar deles”. João e Diana resolveram acatar o apelo.

Baseados simplesmente em conhecimentos tácitos, empirismo e bom senso em gestão, João e Diana iniciaram a árdua tarefa de recuperação do

LAC. O laboratório possuía uma pequena recepção com apenas 5 cadeiras de espera, uma sala de coleta com apenas uma cadeira convencional (sem poltrona de repouso), uma sala de execução (onde as análises eram processadas), uma sala de preparo de material, uma sala de lavagem de material e uma sala onde funcionava o setor de microbiologia e o escritório, além de dois banheiros, um para os pacientes e outro para os funcionários. A empresa possuía apenas dois computadores os processos técnicos eram todos manuais, os resultados eram todos transcritos para um caderno e depois digitados, os laudos eram assinados à mão, não havia ferramenta de entrega de laudos pela internet e o software utilizado funcionava no sistema DOS.

O ano de 2008 foi marcado por fortes mudanças estruturais principalmente no que se refere à pintura, revestimento de paredes e bancadas, climatização da recepção e da sala de coleta (até então essas áreas possuíam apenas ventiladores) e a adição de um novo computador à recepção, assim como novas impressoras.

No início do ano de 2009, João e Diana foram a um congresso internacional em Fortaleza/CE com o objetivo de adquirir um equipamento totalmente automatizado para as realizações de exames no setor de bioquímica, o equipamento escolhido realizava as pipetagens e as leituras das reações de forma automatizada, sem a necessidade de presença do operador durante todo o processo, além do consumo de reagente ser aproximadamente 50% menor que os equipamentos manuais, sem muita precisão e lentos que eram utilizados anteriormente.

Ainda em 2009 foi feito um investimento na aquisição de um software capaz de gerenciar o cadastro de pacientes, falta de materiais, gerar relatórios de promessa de entrega, solicitar recoletas, gerar etiquetas com código de barras para os recipientes das amostras no momento da coleta, disponibilizar resultados na internet, entre outras funções. O sistema requeria outras ações que tiveram que ser tomadas para que todas as funções disponibilizadas pelo novo software pudessem ser utilizadas, dessa forma, o *website* do Laboratório foi criado, foi instalado um servidor com sistema operacional Linux e o provedor de internet teve que ser modificado para um que trabalhasse com o protocolo de IP fixo. As inclusões do equipamento automatizado de bioquímica e do software de gerenciamento dos processos mudaram bastante a qualidade do serviço realizado pelo Laboratório, os exames agora eram realizados de forma bem mais rápida, pois os resultados não precisavam ser transcritos para um livro de registro e confiável pois as pipetagens dos equipamentos automatizados são mais precisas e fazem a leitura do código de barras que identifica o paciente.

As alterações ocorridas no ano de 2009 tiveram forte influencia nas atividades realizadas diariamente por Samuel, foram eliminadas 50% das planilhas de preenchimento manual, já que o sistema gerava os relatórios e as pipetagens manuais que eram necessárias para as dosagens bioquímicas dos equipamentos antigos não precisavam mais ser feitas. Dessa forma Samuel passou a se dedicar mais ao setor de Microbiologia, principalmente no que se referia ao preparo e distribuição dos meios de cultura nas placas de Petri, assim como o fracionamento das amostras para análise. Samuel não demonstrou preparo para operacionalizar o novo equipamento, o qual diferente

dos anteriores, era gerenciado através de um computador conectado à internet, eram necessários conhecimentos básicos de informática para acessar as ferramentas do software do equipamento como: fazer *backup*, enviar lista de impressão e a própria digitação de dados. Foram feitas várias tentativas de treinamento na operacionalização dos equipamentos automatizados e no manuseio do software, mas viu-se logo que não havia preparo para tarefas bastante elementares como utilizar o mouse. João ficou operacionalizando o equipamento temporariamente até que uma nova funcionária foi treinada e designada para essa função.

NOVAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS PARA OS COLABORADORES QUE ATUAM EM LABORATÓRIOS DE ANÁLISES CLÍNICAS

O novo software permitia verificar a viabilidade de alguns processos. No ano de 2010 foi verificado que o setor de Microbiologia não era lucrativo e que seria mais interessante para o Laboratório enviar essas amostras para terceirização, além do mais, havia a idéia de se adquirir novos equipamentos e a eliminação do setor de Microbiologia disponibilizaria o espaço necessário para a adequação do ambiente à chegada destes. A microbiologia passou então a ser terceirizada e o setor foi fechado. Iniciou-se então um projeto de reforma estrutural para que pudesse ser criado um novo setor, o de hormonologia. A reforma foi feita e um equipamento de dosagens hormonais foi adquirido, assim como o equipamento de bioquímica, esse também era totalmente automatizado e gerenciado por um computador, a mesma funcionária (da bioquímica) foi treinada para fazer uso de suas ferramentas.

Com o fechamento do setor de Microbiologia as atividades de Samuel tiveram que ser reformuladas, não havia mais placas de Petri. Samuel passou então a fazer o preparo dos poucos exames que ainda eram feitos de forma manual, para os quais não existem equipamentos, como por exemplo, a classificação sanguínea, a coloração das distensões sanguíneas, o VSH e o exame de gravidez, além desses, Samuel passou a fazer toda a lavagem e esterilização das vidrarias utilizadas na bancada.

Em 2011 foi implantado no laboratório o sistema de coleta de sangue utilizando-se tubos a vácuo com gel separador, que recebem diretamente a etiqueta com código de barras que são lidas pelos equipamentos, esses dispensam o fracionamento secundário das amostras de sangue pois o gel permite a separação da amostra de forma definitiva, do início ao final do processo diminuindo para zero a possibilidade de troca de amostras de pacientes. Dessa forma uma das funções que Samuel ainda tinha, o de separação das amostras, deixou de existir.

Os investimentos no ano de 2012 foram voltados para o setor de hematologia, foi adquirido um equipamento 100% automatizado que dispensava a confecção e coloração das distensões sanguíneas. Foi desenvolvido um sistema de interfaceamento para os equipamentos, onde os mesmos passaram a se comunicar com o software de forma direta, o que eliminou 80% da digitação dos resultados.

Atualmente a função de Samuel no laboratório resume-se a separação de algumas amostras que são colhidas de forma convencional, realização de

alguns exames manuais, lavagem e esterilização das vidrarias e limpeza e manutenção de toda a estrutura do laboratório.

Os demais funcionários do laboratório foram selecionados por João, considerando-se os Referenciais Curriculares Nacionais da Educação Profissional de Nível Técnico estabelecido pela Secretaria de Educação Média e Tecnologia que destaca a importância do aprimoramento e atualização dos Recursos Humanos, de modo a acompanhar os avanços científicos, tecnológicos e mecatrônicos da área, em virtude do surgimento de novas tecnologia em análises clínicas. Porém, na região, as dificuldades são muitas para se encontrar bons profissionais com esse tipo de conhecimento.

Em abril de 2013 o LAC mudou-se para uma nova sede totalmente reformulada e adaptada as novas necessidades do Laboratório, com recepção, espera, sala de coleta e sala de execução bem maiores que as anteriores, O LAC, mudou seu nome fantasia passando-se a se chamar Laboratório Dilab. Novos planos de saúde foram credenciados, inclusive a Unimed, em 2014 será recebido o certificado Platina de Controle de Qualidade. Durante esses cinco anos da administração de João e Diana foram realizadas novas parcerias com clínicas médicas da cidade de Natal e hoje o laboratório possui unidades de coleta dentro de 9 clínicas que possuem o sistema de informação do laboratório, o material é recolhido pela equipe de motoqueiros do Laboratório Dilab, os resultados de urgência podem ser impressos nas unidades no mesmo dia em que a coleta foi realizada. Foram realizadas parcerias com prefeituras do interior do Estado que trazem pacientes para que as coletas sejam realizadas no Laboratório. Houve um crescimento também no setor de

Citopatologia que agora, na nova sede, possui uma sala adaptada para o preparo e montagem desse tipo de material.

Nas palavras de João:

“Sem dúvida nenhuma houve um crescimento evidente nos últimos 5 anos, no início atendíamos uma média de 25 pacientes por dia, hoje esse número é de 140. Eu e Diana não tivemos medo de investir, principalmente no que se refere a tecnologia empregada em nossos processos. A cada dia que passa a informática vem adquirindo cada vez mais importância na vida das pessoas e isso não é diferente para uma empresa. Existe informática em quase tudo que fazemos e em quase todos os produtos que consumimos. É muito difícil pensar em mudanças, transformações e inovações em uma empresa sem que em alguma parte do processo a informática não esteja envolvida. Em 2007, quando compramos o Laboratório havia dois computadores, hoje a empresa tem 15. Para o ano de 2013 temos novos projetos que incluem a aquisição de um equipamento de ELISA, para realizarmos “in house” os exames sorológicos, um novo equipamento para as dosagens dos íons (padrão ouro) e um equipamento para a realização dos exames de coagulação (atualmente feitos de forma manual).”

O PROBLEMA

João, como Diretor de Recursos Humanos da empresa, comenta a situação:

“Já fizemos várias tentativas de alocar Samuel em outras funções, porém devido ao seu desconhecimento das ferramentas de informática não foi possível colocá-lo em outros setores técnicos. Tentamos também alocá-lo em serviços burocráticos relacionados à administração, mas além dessas unidades também requererem conhecimento de informática, se faz necessário, boas características no que se diz respeito à comunicação escrita e verbal, o que devido a limitação do seu estudo formal, também é bastante limitado. Não temos coragem de demití-lo, seria uma tragédia, dificilmente ele conseguiria outro emprego, a esposa dele nunca trabalhou e os filhos são recém ingressados no mercado de trabalho. Por outro lado, manter um colaborador cuja produtividade diminuiu bastante nos últimos anos está se tornando inviável, pois os resultados precisam ser cada vez melhores perante as novas exigências do mercado de Análises Clínicas.”

NOTAS DE ENSINO

Resumo

O caso para ensino “As Placas de Petri de Samuel” relata uma situação real ocorrida em um Laboratório de Análises Clínicas de pequeno porte localizado na cidade de Natal-RN. O dilema do caso trata de uma situação de decisão envolvendo João, Diretor do Laboratório Dilab e responsável pelo setor de Recursos Humanos da organização. O caso é narrado sob o ponto de vista do Diretor que se depara com uma situação onde um funcionário que trabalha na empresa há 25 anos não consegue se adaptar às novas tecnologias da área de Análises Clínicas, embora que o colaborador possua competências

comportamentais e atitudinais que o diferencia dos demais profissionais. Várias foram as tentativas de capacitação desenvolvidas pelo Laboratório Dilab para Samuel adaptar o seu comportamento frente às novas exigências tecnológicas do cargo, nenhuma obteve sucesso. Diante da situação, o Diretor se deparava com um dilema: mantê-lo na empresa ou não? Caso a empresa permaneça com o funcionário, até que ponto a situação pode desestimular o desenvolvimento de ações de aprendizagem com demais? Por outro lado, a empresa teria alternativas de capacitação para desenvolver as novas competências exigidas para a ocupação do cargo? O que poderia ser feito? E as demais competências comunicativas e atitudinais de Samuel, deveriam ser desprezadas pela empresa? O caso foi construído a partir de dados observacionais e conversas informais com os funcionários e com os antigos proprietários da Empresa. Foram utilizados nomes fictícios para preservar a identidade dos envolvidos.

Palavras chave: Recursos Humanos; Tecnologia da Informação, Treinamento e Desenvolvimento.

Summary

The case teaching "The Petri dishes of Samuel" mentions a real situation occurred in a small business Medical Laboratory located in the city of Natal-RN. The dilemma of the case comes to a decision-making situation involving João, Director of the Laboratory Tércio Rosado and responsible for the human resources sector of the organization. The case is narrated from his point of view which faces a situation where one employee who works at the company for 25 years can not get adapted to the new technologies of the Medical Laboratory

area, although the employee possesses behavioral and attitudinal competences which sets it apart from other professionals. After several attempts of training processes, trying to make Samuel adapt his behavior to the new technological requirements of the position, none of them were successful. Facing the situation the Director had a dilemma to solve: keep him in the company or not? If the company remains the employee, it might discourage the learning development of the other ones? On the other hand, the company would have other alternatives of training him in order to develop the required skills? What could be done? What about the other communicative and attitudinal skills, should them be neglected by the company? The case was constructed from observational data and informal conversations with employees and with the former owners of the company. Fictitious names were used to preserve the identity of the involved.

Keywords: Human Resources; Information Technology; Training and Development

Objetivos de aprendizagem

O caso relata um dilema empresarial vivenciado por João, Diretor e responsável pelo setor de Recursos Humanos do Laboratório Dilab, que se depara com uma situação onde um dos colaboradores que atua há aproximadamente vinte e cinco anos na empresa e possui competências comunicativas e atitudinais, como um bom relacionamento interpessoal, capacidade de comunicação e postura de liderança, não consegue se adaptar às novas tecnologias na área de Análises Clínicas.

Seus objetivos são desenvolver nos participantes: 1) Analisar os reflexos das novas exigências tecnológicas no desenvolvimento das competências dos colaboradores; 2) Conhecimentos da aplicabilidade dos conceitos de Administração de Recursos Humanos e Gestão de Competências nas pequenas empresas; 3) Análise crítica da literatura; 4) Busca de alternativas de ação para a resolução de problemas de Recursos Humanos, com ênfase em propostas de Treinamento e Desenvolvimento; 5) capacidade de estabelecer uma ligação entre a teoria e a prática.

Fontes dos dados

Esse caso relata uma situação real cujo início se deu no final da década de 1980, perdurando-se até 2013. As informações coletadas são de caráter primário, utilizando-se técnicas de observações e conversas informais com os colaboradores e os antigos proprietários do Laboratório, enquanto que os dados secundários foram coletados por meio de uma pesquisa realizada nos Referenciais Curriculares Nacionais da Educação Profissional de Nível Técnico. Para garantir a fidelidade das informações, os proprietários da empresa foram consultados, autorizando sua publicação. Na tentativa de se preservar a imagem dos envolvidos os nomes foram modificados.

Sugestões para discussão do caso

Inicialmente, sugere-se uma leitura individual (em torno de 20 minutos) do caso em sala de aula com discussão em pequenos grupos, na sequência, discute-se o caso em plenária. Sua aplicação pode ser feita em cursos de graduação e/ou especialização em Administração de Recursos Humanos e Gestão de Empresas. Ressalta-se ainda, que o professor não deverá fornecer

uma resposta definitiva para a solução do caso, pois o objetivo é que o professor faça uma mediação das análises de todas as propostas apresentadas para solução do conflito, ponderando, juntamente com os alunos, as vantagens e desvantagens de cada escolha.

Questões para discussão

- 1) No texto fica evidente que existe uma política de gestão de pessoas nessa empresa? Caso negativo sugira como isso poderia ser feito.
- 2) Com base nas características da empresa, identifique quais seriam as consequências, para a empresa e o colaborador de uma possível demissão ou, caso a empresa permaneça com o funcionário, até que ponto a situação pode desestimular o desenvolvimento de ações de aprendizagem nos demais?
- 3) Identifique as principais dificuldades enfrentadas por Samuel e por João, considerando as políticas de Gestão de Pessoas no Laboratório Dilab.
- 4) Identifique as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) de Samuel.
- 5) Caso você fosse João, como você faria para solucionar o problema em questão? A empresa teria alternativas de capacitação para desenvolver as novas competências exigidas para a ocupação do cargo?

Análise do caso

- 1) No texto não há indícios que haja uma política formal de gestão de pessoas, com regras documentadas que devem ser seguidas, mas

certamente existem alguns parâmetros aleatórios e subjetivos no pensamento do gestor de RH. De acordo com Tanure et al (2007) em muitas empresas brasileiras, o RH restringe-se aos processos de registro e movimentação de pessoas, cumprindo-se uma função burocrática cartorial. Ainda de acordo com Tanure (2005), práticas como as de gestão de pessoas devem adequar-se às especificidades regionais e de cada empresa, enquanto outras práticas ligadas a dimensões da organização podem ser universais. Huselid (1995), Lawler (1992), Neal e Tromley (1995) e Pfeffer (1998) argumentam que, apesar de não existir uma única e melhor prática para a gestão de pessoas, alguns aspectos seriam comuns, principalmente os que incentivam a gestão participativa. Em um estudo realizado por Tanure (2010) para apenas 9,2% dos presidentes das 500 maiores empresas brasileiras, a área de RH de suas empresas tem papel fundamental na modelagem do futuro do negócio. Sugere-se tornar esses pensamentos aleatórios e subjetivos em algo mais palpável e bem determinado como a criação de uma política de RH formal, que inclua o passo a passo das etapas de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, socialização, avaliação de desempenho, salários e benefícios, entre outros. Todas as ações devem estar focadas na gestão participativa, de forma que a gestão de RH tenha impacto na modelagem do futuro do Laboratório Dilab, adequando-se todas as etapas às peculiaridades regionais. Com programações de reuniões mensais com todos os funcionários e feedbacks semanais de forma individual.

2) A demissão de Samuel certamente acarretaria um forte impacto no clima organizacional afetando diretamente a motivação dos demais funcionários que o vêem como um pai, assim como nos gestores que o têm como um amigo. Essa insatisfação com o novo ambiente de trabalho poderia ser bem duradoura e gerar pedidos de demissão de outros funcionários contrariados com a decisão da diretoria em demitir Samuel. Para Samuel o efeito seria ainda mais devastador, pois seria muito difícil conseguir outro emprego com a mesma remuneração, o que causaria uma situação domiciliar bastante complicada, gerando dependência dos filhos recém entrados no mercado de trabalho e diminuição ou até mesmo nulidade de renda. De acordo com Argolo e Araújo (2004), dentre as conseqüências psicossociais do desemprego, destacam-se as afetações ao bem-estar psicológico do homem, intimamente relacionadas às ocorrências de deterioração do bem-estar físico, bem como de desagregação social. As principais afecções do bem-estar psicológico, segundo Alvaro (1992), seriam: transtornos mentais leves, depressão, baixa auto-estima, sentimento de insatisfação com a vida, dificuldades cognitivas e dificuldades de relacionamento familiar. Em estudo realizado por Arlogo e Araújo (2004) na cidade de Natal com 642 indivíduos (trabalhadores empregados e desempregados) concluiu-se que os trabalhadores desempregados apresentam deterioração do bem-estar psicológico maior do que a dos empregados. Milkovich e Boudreau (2000) fazem algumas reflexões sobre o tema: é justo mandar embora empregados que não fizeram nada de errado e que têm servido há muito tempo lealmente

à empresa? Os empregados devem saber antecipadamente que serão dispensados? Quais as situações em que a demissão é considerada apropriada? De acordo com Chiavenato (2010) a aprendizagem torna as pessoas capazes de: 1) desenvolver novas competências; 2) adquirir novos *insights*; 3) visualizar novos horizontes e 4) sentir a recompensa do trabalho. Portanto, a presença de um funcionário que não é produtivo nos treinamentos, porém continua fazendo parte da equipe, poderia sim levar a um desestímulo de aprendizado para os demais colaboradores.

- 3) Samuel sente-se incapaz de adquirir novos conhecimentos para que possa ser mais participativo no desenvolvimento das ações estabelecidas pela empresa ao mesmo tempo em que não enfrenta a situação tentando aprender com as novas tecnologias. João encara o dilema de demitir ou não um funcionário com excelentes características atitudinais (Boog, 2006), mas com limitações no que se refere aos conhecimentos técnicos e habilidades para conduzir a área de gestão de pessoas, diante da sua formação em farmácia. Aparentemente, de acordo com o texto, João tem dificuldades no que se refere a identificação das necessidades de treinamento por competência (Boog, 2006) como consequência disso, se sente incapaz de gerenciar o setor de RH.
- 4) As competências humanas ou profissionais são entendidas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional em determinado contexto

ou em determinada estratégia organizacional (CARBONE et al, 2005). Houve uma época em que os conhecimentos técnicos e habilidades de Samuel supriam perfeitamente as necessidades de um Laboratório de Análises Clínicas, porém devido ao grande avanço tecnológico esse conhecimento técnico tornou-se defasado. As competências atitudinais de Samuel sempre foram dignas de louvor, tanto na gestão anterior, como na atual gestão do laboratório, entre elas destacam-se: confiança, comprometimento, comunicação, bom relacionamento com a diretoria e com os colegas e postura de liderança. Os avanços científicos e tecnológicos ampliaram o conhecimento e as possibilidades de diagnósticos, tratamentos e prognósticos das doenças, tornando-se difícil imaginar um profissional que dê conta de todo esse universo (Canesquiere al, 2000).

- 5)** De acordo com Boog (2006), o processo de T&D ocorre em três etapas: 1) identificação das necessidades de treinamento por competência; 2) Planejamento e execução do T&D e 3) Avaliação dos resultados. O texto deixa claro que o processo de T&D do Laboratório Dilab não segue essas etapas, nessa empresa os treinamentos são realizados de forma geral (com todos os funcionários de todos os setores presentes no mesmo momento), não há um planejamento para tal e nunca foi realizada uma avaliação dos resultados. Certamente, o primeiro passo para resolver esse problema utilizando a ferramenta de T&D seria Identificar as competências dos funcionários, essa tarefa envolveria quatro etapas:
- 1) Levantar quais são as estratégias da empresa, sua missão, visão

de futuro, metas; 2) Identificar as competências essenciais ao negócio; 3) Desdobrar essas competências nas áreas; 4) Desdobrá-las em grupos individuais (Boog, 2006). Dar-se-ia início então aoprograma de T&D, de acordo com Cardoso (2000) um programa de treinamento e desenvolvimento deve ser sempre um processo contínuo e dinâmico, visando promover a melhoria da atuação funcional e a satisfação pelo trabalho realizado. A implantação de um programa de treinamento e desenvolvimento tem como objetivo principal o fato de criar entre os colaboradores do Laboratório uma cultura de aprendizado, o que gera no funcionário a satisfação com o emprego, pois o mesmo percebe a preocupação dos gestores com a qualidade do trabalho realizado levando ao crescimento pessoal. Um programa de treinamento e desenvolvimento objetiva também homogeneizar o conhecimento através da disseminação deste entre os setores, além de aperfeiçoar a qualidade na prestação dos serviços. De acordo com Carvalho e Nascimento (1993), torna-se praticamente impossível separar o processo de treinamento da reconstrução da experiência individual. Isso porque a educação envolve todos os aspectos pelos quais a pessoa adquire compreensão do mundo que o cerca, bem como a necessária capacidade para melhor lidar com seus problemas.

REFERÊNCIAS

ALAVARO, J. **Desempleo y bienestar psicológico**. Madrid: Siglo XXI, 1992.

ARGOLO, J.; ARAÚJO, M. O Impacto do Desemprego sobre o Bem-Estar Psicológico dos Trabalhadores da Cidade de Natal. **RAC**, v. 8, n. 4, p. 161-182. 2004.

BOOG, G.; BOOG, M. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: processos e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CANESQUI, A. **Ciências Sociais e Saúde para o Ensino Médico**. São Paulo: Hucitec, 2000.

CARBONE, P.; BRANDÃO, H.; LEITE, J. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

CARDOSO, S. Ação Educacional nas Organizações: Educar para competir. **Revista de Ciências da Educação**, n. 3, p. 97-111, 2000.

CARVALHO, A.; NASCIMENTO, L. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1993.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

HUSELID, M. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 1, p. 171-88, 1995.

LAWLER, E. **The ultimate advantage**: creating the high involvement organization. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

MILKOVICH, G.; BOUDREAU, J. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

NEAL, J.; TORMLEY, C. From incremental change to retrofit: Creating high performance work systems. **Academy of Management Executive**, v. 9, n. 1, p. 42-54, 1995.

PFEFFER, J. **The human equation**: building profits by putting people first. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

TANURE, B. **Gestão à brasileira**: uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. **A gestão de pessoas no Brasil**: virtudes e pecados capitais. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

TANURE, B.; EVANS, P.; CANÇADO, V. **As Quatro Faces de RH**: Analisando a Performance da Gestão de Recursos Humanos em Empresas no Brasil. **RAC**, v. 14, n. 4, p. 594-614, 2010.