

ESSE É O NOSSO JEITO DE RECEBER, ACOLHER E DESENVOLVER O NOVO COLABORADOR

Responsável: Katherine Saibel





Índice

RESUMO	1
INTRODUÇÃO	2
ESSE É O NOSSO JEITO DE RECEBER, ACOLHER E DESENVOLVER O NOVO COLABORADOR	2
DESENVOLVIMENTO	5
VALORES CONSTRUÍDOS EM UMA TRAJETÓRIA DE 90 ANOS	5
O PROCESSO DE ACOLHIDA AOS PROFISSIONAIS RECÉM-CHEGADOS	8
INTEGRAÇÃO INSTITUCIONAL	8
CAPACITAÇÕES OBRIGATÓRIAS	11
TREINAMENTOS ESPECÍFICOS NA ÁREA	11
ESTRUTURA PREPARADA PARA RECEBER E DESENVOLVER PESSOAS	12
ENFERMAGEM	13
HOTELARIA	16
NUTRIÇÃO	17
SATISFAÇÃO DOS LÍDERES E DOS NOVOS INTEGRANTES DA EQUIPE	20
RESULTADOS QUE COMPROVAM O SUCESSO DA INICIATIVA	22
CONCLUSÃO	26
CONTRIBUIÇÕES PARA A FORMAÇÃO DE UM COLABORADOR DE EXCELÊNCIA	26
BIBLIOGRAFIA	27
INFORMAÇÕES DA AUTORA	28

Resumo

Apresentar o jeito do Hospital Moinhos de Vento de receber, acolher e desenvolver os novos colaboradores é o objetivo deste *case*. A Instituição tem uma prática consolidada de integração dos profissionais, que preza pela orientação e capacitação dos recém-admitidos com o propósito de fortalecer o engajamento e o alinhamento com a cultura da organização.

Chamado de Treinamento Introdutório, o processo conta com três etapas: integração institucional, treinamentos em Educação a Distância (EAD) e treinamentos presenciais específicos na área. Em 2016, este último ciclo foi qualificado com a implantação da integração estendida: ao longo de uma semana, os novos colaboradores realizam uma imersão em formações teóricas e práticas que os capacitam para desempenhar as suas funções com excelência técnica e comportamental.

Nessa primeira fase, as áreas de Enfermagem, Hotelaria e Nutrição participam da iniciativa, por estarem diretamente ligadas ao cuidado com o paciente e por representarem um percentual significativo do quadro funcional. O objetivo é levar essa iniciativa para outras áreas como Atendimento, visto que tem se mostrado bem-sucedida e estratégica para a Instituição.

Indicadores como as pesquisas de Clima e de Satisfação do Cliente expressam positivamente o impacto desse processo de acolhida e desenvolvimento dos novos colaboradores. Mais preparados, seguros e comprometidos, os profissionais desempenham as suas atividades com Qualidade e Segurança, características essenciais dos serviços prestados pelo Hospital Moinhos de Vento e reconhecidas pela comunidade.



Esse é o nosso jeito de receber, acolher e desenvolver o novo colaborador

Ingressar em um novo local de trabalho gera contentamento e satisfação, mas também expectativas e dúvidas. Além de se adaptar à nova rotina, conhecer as atribuições do cargo, os colegas e as lideranças, é fundamental ter clareza sobre as políticas, as diretrizes e a cultura da organização.

Nesse contexto, um processo de integração qualificado, que receba e oriente o profissional para o exercício das suas atividades é de grande importância. No Hospital Moinhos de Vento, essa é uma prática consolidada e em constante aprimoramento, que constitui um jeito próprio de acolher e desenvolver os colaboradores recém-contratados. Além de fornecer esclarecimentos sobre a Instituição, o objetivo é oferecer formação em aspectos técnicos e, principalmente, comportamentais, facilitando a adaptação. Dessa forma, os novos membros da equipe são preparados para perpetuar a cultura de excelência pela qual o Moinhos é reconhecido internacionalmente, aliando tradição, tecnologia, segurança e qualidade em prol dos melhores desfechos para os clientes e em consonância ao Planejamento Estratégico.

Chamado de Treinamento Introdutório, o processo de acolhida é dividido em três etapas. A primeira delas é a integração institucional: uma recepção calorosa oferecida a todos os novos colaboradores, realizada às segundas-feiras, com a presença da Superintendência e conteúdos que abordam informações gerais sobre as diretrizes do Hospital. É um dia especialmente preparado para que, desde o primeiro momento, o colaborador se sinta incluído, respeitado, valorizado e estabeleça um vínculo com a Instituição. Ao final desse dia, também é realizada a admissão desses profissionais.

A segunda fase do processo de integração é constituída pelas capacitações obrigatórias, realizadas em um ambiente de Educação a Distância (EAD) e treinamentos presenciais. O novo colaborador recebe um formulário com as orientações e a lista de formações a serem concluídas em um prazo de três meses. Também ocorre a orientação de como utilizar a ferramenta EAD.

A terceira etapa inclui os treinamentos específicos na área na qual o colaborador irá atuar, realizados com o acompanhamento de colegas e lideranças. São conteúdos próprios para cada setor, relacionados às rotinas de trabalho.

Foi nesse terceiro ciclo do Treinamento Introdutório que o Hospital Moínhos de Vento identificou uma oportunidade de qualificar ainda mais a recepção e o desenvolvimento dos novos profissionais. Desde julho de 2016, os ingressantes de Enfermagem e, a partir de agosto do mesmo ano, de Hotelaria e Nutrição participam de um processo de imersão, realizando capacitações específicas ao longo de uma semana, antes de iniciarem as suas atividades diárias. A formação, que ocorre quinzenalmente, tem início logo após a integração institucional e visa promover um alinhamento entre as expectativas do Hospital e a atuação do colaborador recém-admitido. Mais do que apresentar diretrizes técnicas, a semana de integração estendida proporciona maior proximidade com a cultura da organização e desperta o sentimento de pertencimento dos profissionais em relação ao Hospital.

As três áreas acima citadas estão diretamente relacionadas ao cuidado com os pacientes – e por isso foram escolhidas para participar da iniciativa em um primeiro momento. Além disso, somente entre Técnicos em Enfermagem e Enfermeiros, são cerca de 1.350 profissionais. Não apenas é a categoria mais expressiva numericamente na Instituição como a que mantém o vínculo mais próximo com os pacientes, o que torna fundamental o preparo para conduzir esse contato segundo os valores e a missão institucional de Cuidar de Vidas. O

próximo passo, em planejamento, será incluir as equipes de Atendimento no processo, bem como demais setores que estão diretamente envolvidos com a experiência dos clientes.

Os resultados obtidos nas primeiras avaliações acerca da integração estendida demonstram que o programa tem sido extremamente bem-sucedido. Indicadores detalhados serão apresentados ao longo do *case*, contudo é válido ressaltar que índices como a taxa de efetivação (permanência após os três meses iniciais) e a satisfação na Pesquisa de Clima dos colaboradores de Enfermagem, Hotelaria e Nutrição tiveram crescimento significativo a partir da implantação da formação. Colegas e lideranças confirmam a percepção de uma postura distinta desde que o processo de imersão teve início, com profissionais mostrando-se mais preparados, seguros, comprometidos e alinhados ao perfil da organização.

A formatação desse modelo de acolhida e capacitação tornou-se possível pela atuação conjunta entre as diversas áreas e a equipe de Educação Corporativa do Hospital Moinhos de Vento. Criado em 2008, o setor apoia e elabora iniciativas de aprendizagem e desenvolvimento voltadas aos diferentes públicos da Instituição.

A partir de uma adaptação da metodologia de Jacques Delors, autor e organizador do relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI, a atuação da Educação Corporativa segue três pilares fundamentais: Aprender a Conhecer, Aprender a Fazer e Aprender a Ser e Conviver. Eles se associam à tradição do Hospital Moinhos de Vento em educar e formar profissionais ao longo de sua história, cujo expoente mais reconhecido pelo público externo é a Escola de Educação Profissional, vinculada ao Instituto de Educação e Pesquisa (IEP). Internamente, essa

orientação teórica se reflete em uma estrutura completa e em investimentos constantes voltados à capacitação das equipes.

Tal postura está alinhada ao que propõe Idalberto Chiavenato no livro *Gestão de Pessoas* (2008), destacando a importância de iniciativas de integração e capacitação dos colaboradores. O renomado autor reforça que cabe à Gestão de Pessoas, entre outras atribuições, “integrar e orientar talentos em uma cultura participativa, acolhedora e empreendedora”, “comunicar, transmitir conhecimento e proporcionar retroação intensiva” e “treinar e desenvolver talentos para criar uma organização de aprendizagem”.

Alicerçado sob esses referenciais, o programa de integração estendida se apoia também em dados sobre a educação em Saúde, especialmente em função do número expressivo de colaboradores de Enfermagem no Hospital, como citado anteriormente. Conforme Silva e Seiffert (2009), a educação continuada na área proporciona a aquisição de conhecimento para a evolução da capacidade profissional e o desenvolvimento individual. Portanto, mesmo para colaboradores com ampla formação e longa experiência prática em outras instituições, o processo de imersão de uma semana se torna enriquecedor, por propiciar novos saberes e detalhar um modo de atuação específico, em aspectos técnicos e comportamentais. É o que constitui o jeito do Hospital Moinhos de Vento de receber, acolher e desenvolver o novo colaborador.



Valores construídos em uma trajetória de 90 anos

Em 2017, o Hospital Moinhos de Vento completa 90 anos de existência e de serviço à comunidade. Fundado como Hospital Alemão, tem raízes sólidas e preservadas na tradição e nos valores semeados pelas irmãs Diaconisas, que vieram da Alemanha para gerir e administrar a Instituição e deixaram um legado para as gerações futuras. São nove décadas de desafios e de transformações, nas quais a organização sempre prezou por atitudes inovadoras, éticas e voltadas para a satisfação dos seus públicos.

Ao longo dessa trajetória, o processo de Qualidade e Segurança é parte essencial da cultura de excelência preconizada pelo Hospital. Ele se faz presente, por exemplo, na missão institucional de Cuidar de Vidas. Também está nos valores da organização, como o Cuidado: atender e assistir o ser humano como um todo físico, psíquico, social e espiritual. Essa abordagem é tão significativa que está no centro do conceito de Assistência Integral[®], marca registrada do Hospital desde 1995. Com a revisão dos valores institucionais, em fase de conclusão, tal relação fica ainda mais clara: ao definir Qualidade e Segurança como Prioridade, o Moinhos evidencia o seu posicionamento e o que espera da sua equipe e oferece à sociedade.

Nesse contexto, habilidades técnicas e comportamentais dos colaboradores devem caminhar lado a lado. Atender com excelência exige conhecimentos específicos necessários ao desempenho de cada função. Assistir o paciente de acordo com as diretrizes da Instituição envolve o modo de tratar os clientes. A revisão dos valores destaca a expectativa em relação ao jeito de ser do Hospital Moinhos de Vento ao nomear como fundamentais posturas como Ética e Integridade e Gentileza e Compaixão.



Este é um posicionamento também reforçado pela Matriz de Competências, que indica um conjunto de características pessoais e profissionais desejadas para um desempenho de alto nível. Entre as competências essenciais, aspectos como Capacidade de Transformação, Orientação ao Paciente e Trabalho em Equipe fortalecem a percepção de que o desenvolvimento contínuo das habilidades comportamentais é fundamental para uma integração adequada à cultura da organização. Por isso, a importância de incentivar o aprimoramento desde o primeiro dia do novo colaborador no Hospital, em um processo contínuo de capacitação e aperfeiçoamento.

A busca pela excelência e a qualificação das equipes a partir dos valores do Hospital Moinhos de Vento e da cultura de Qualidade e Segurança se refletem em reconhecimento. Em 2002, o Hospital conquistou a Acreditação junto à *Joint Commission International* (JCI), obtendo a Reacreditação em 2005, 2008, 2011 e 2014 – o processo deste ano para renovação do certificado está em andamento.

O Moinhos também é reconhecido como um dos seis Hospitais de Excelência no país pelo Ministério da Saúde, o que permite uma expressiva atuação por meio do Programa de Apoio ao Desenvolvimento Institucional do SUS (Proadi-SUS). Contribuir para a melhoria da saúde pública por meio de pesquisa e divulgação de novos conhecimentos é a essência desse trabalho.

Desde 2013, o acordo de afiliação estabelecido com a *Johns Hopkins Medicine International* tem proporcionado a atuação conjunta com a instituição norte-americana, por meio do compartilhamento de *expertise* e de práticas médico-assistenciais de excelência. Essa contribuição esteve presente, por exemplo, em uma das grandes conquistas de 2016: a inauguração do Centro de Oncologia Lydia Wong Ling, reunindo tecnologia de ponta e um modelo de atendimento inovador para os pacientes oncológicos.

Com uma ampliação constante do número de colaboradores desde 2014, o quadro funcional soma, atualmente, 3.349 profissionais ativos. A estrutura física também está em crescimento: no plano de expansão desenvolvido ao longo dos últimos três anos, o destaque fica por conta da construção de um prédio com área de 9.300m² e capacidade para 100 novos leitos, a ser inaugurado ainda em 2017.

Em um cenário de curto e médio prazos, em função das novas instalações e da diversificação dos serviços oferecidos à sociedade, as perspectivas indicam um aumento significativo do número de contratações. Dessa forma, preparar aqueles que chegam para trabalhar no Hospital por meio de um Treinamento Introdutório qualificado é parte de uma prática fundamental para perpetuar a trajetória de sucesso trilhada até então.

Afinal, trata-se de uma vinculação mútua: a organização seleciona o candidato, mas este também escolhe trabalhar no Hospital e contribuir para as suas conquistas.

O processo de acolhida aos profissionais recém-chegados

Promover a valorização do novo colaborador desde o seu primeiro contato com a Instituição, fazendo-o sentir-se reconhecido profissionalmente, acolhido e devidamente orientado para o desempenho de suas atividades é um dos pilares do processo de integração desenvolvido pelo Hospital Moinhos de Vento.

INTEGRAÇÃO INSTITUCIONAL

A primeira etapa do Treinamento Introdutório é a integração institucional, realizada semanalmente, às segundas-feiras, a partir das 8h. A organização começa dias antes: ao entregarem os documentos admissionais, os novos cola-



boradores recebem o convite para participar da atividade. No dia da integração, são conduzidos pela equipe da Educação Corporativa até a Sala do Conselho de Administração do Hospital. As palestras do turno da manhã são realizadas naquele espaço para que todos conheçam a direção e a sala onde são tomadas as principais decisões institucionais, demonstrando que as portas estarão abertas sempre que for necessário.

Uma das profissionais da área de Educação Corporativa recebe os novos colegas. Ela é a responsável por acompanhar todo o processo ao longo do dia, com o objetivo de reforçar o acolhimento aos novos colaboradores e fortalecer o vínculo entre eles e com a Instituição. No primeiro contato, dá as boas-vindas, distribui o material de apoio (Código de Ética, Revista Nosso Time, formulário com orientações gerais ao novo membro do quadro funcional e formulário do Treinamento Introdutório). Também destaca as possibilidades de crescimento na Instituição, promove dinâmicas para deixar os recém-chegados descontraídos, detalha a programação e orienta sobre uniformes e equipamentos de proteção individual (EPIs), que são organizados pelo Hospital para a distribuição no final da atividade.

Em um segundo momento, um representante da Pastoral dá as boas-vindas e reforça a atuação ecumênica como prática institucional, disponibilizando esse serviço aos recém-chegados. Em seguida, as orientações comportamentais, relacionadas à Postura Profissional e NR 32 (Segurança de Trabalho nos Estabelecimentos de Saúde), são apresentadas de forma dinâmica e interativa, envolvendo os participantes nesse contexto.

A etapa seguinte contempla a exibição de um vídeo institucional e o detalhamento de serviços, organograma, valores e locais de atuação do Moinhos. Outro tópico abordado é a gestão da Qualidade e Segurança, que apresenta a história do tema no Hospital e as certificações obtidas, além de ressaltar a necessidade

de transparência nas informações e explicar a existência e o funcionamento de um canal de registro de ocorrências e anomalias. As capacitações continuam com o Serviço de Controle de Infecção, que orienta sobre a importância da higienização das mãos em ambiente hospitalar e os principais tipos de isolamento.

Um dos momentos mais significativos da importância conferida a esse processo pela Instituição é a presença do Superintendente Executivo Mohamed Parini, representando a Superintendência na acolhida aos novos colaboradores. Ele reforça os valores que constituem a cultura do Hospital e que são colocados em prática no dia a dia. Detalha, ainda, o contexto vivenciado pelo Moinhos e explica o que se espera do novo funcionário. Com agenda fixa de participação, Mohamed comparece à integração em todas as segundas-feiras.

Para encerrar a manhã, o tópico de Gestão Ambiental trata do compromisso com o meio ambiente e das formas corretas de descarte de resíduos. Esclarecimentos sobre como identificar e agir diante de um caso de parada cardiorrespiratória concluem as atividades do turno.

A pausa para o almoço, realizado no restaurante dos colaboradores, é antecedida de uma visita guiada pelas dependências do Hospital. Trata-se de um momento descontraído, no qual os recém-chegados se familiarizam com as áreas da Instituição e interagem com outros profissionais do Moinhos. No início da tarde, os uniformes pendentes são distribuídos, assim como os EPIs, entregues pelo Serviço de Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT), que também compartilha orientações. Logo em seguida, a equipe da Gerência da Estratégia Corporativa trata de gestão de inovação e processos.

A integração institucional é concluída com o processo de admissão, no qual são prestadas informações sobre benefícios e legislação, como atestados e férias. Para encerrar as atividades do dia, os profissionais são recepcionados



pelos líderes do setor em que passarão a atuar, que acolhem o novo colega na equipe e oferecem orientações sobre o início do trabalho na área.

CAPACITAÇÕES OBRIGATÓRIAS

Concluído o primeiro dia de atividades, o processo de acolhida e desenvolvimento dos novos colaboradores tem continuidade. A segunda etapa é composta por treinamentos disponibilizados na modalidade de Educação a Distância.

Os treinamentos em EAD são simples, rápidos e objetivos e estão disponíveis na intranet da Instituição. O profissional é orientado sobre como realizar as capacitações e quais as formações a serem concluídas no prazo de três meses. São contemplados os seguintes conteúdos: Higiene de Mãos, Prevenção e Combate a Incêndios, Descarte de Resíduos em Ambiente Hospitalar, Programa 8s, Metas Internacionais de Segurança do Paciente, Acreditação Internacional e Atendimento em Parada Cardiorrespiratória em Adultos.

TREINAMENTOS ESPECÍFICOS NA ÁREA

O terceiro módulo é constituído pelos treinamentos específicos de cada área, com uma carga horária mínima de 20h. Essa capacitação é elaborada em conjunto com as lideranças e prevê assuntos fundamentais para o dia a dia do colaborador. Os conteúdos incluem, entre outros: Políticas e Rotinas Institucionais e do Setor, Visitas Técnicas às Áreas, Gestão de Pessoas e Sistemas de Informação.

Em relação a cargos de gestão e de liderança, a dinâmica é diferente: a equipe da Educação Corporativa constrói um plano de integração personalizado, conforme a área e as atribuições do profissional. Agenda visitas a setores correlatos e, após a integração institucional (que é realizada por todos), acompanha e

orienta o andamento dessas etapas individualmente.

O diferencial implantado pelo Hospital Moinhos de Vento é a qualificação dos treinamentos específicos na área, destinada inicialmente aos novos colaboradores de Enfermagem, Hotelaria e Nutrição - e com previsão de ampliação para outros setores. Desde 2016, a cada 15 dias, é realizada uma integração presencial estendida e específica, ao longo de uma semana, para os profissionais desses setores ou para quem foi promovido e tem necessidade de atualizar seus conhecimentos. Como será detalhado a seguir, é um processo que tem impactado significativamente na perpetuação da cultura organizacional, desenvolvendo competências para a atuação com Qualidade e Segurança no desempenho das atividades diárias.

Estrutura preparada para receber e desenvolver pessoas

A qualificação da terceira etapa do Treinamento Introdutório a partir da implantação da integração estendida representa um investimento do Hospital nas suas equipes e no fortalecimento dos vínculos com a Instituição, aprimorando também a excelência dos serviços prestados à sociedade.

Em geral, as vagas são tratadas em caráter de urgência, pois a ausência de um profissional impacta diretamente no cuidado prestado ao paciente. Ainda assim, lideranças e colegas entendem a necessidade de que o novo colaborador fique imerso em capacitações e atividades preparatórias ao longo de sua primeira semana de trabalho e se organizam para suprir as demandas as quais ele estaria encarregado. As evidências, que se pode verificar adiante, demonstram que esse esforço coletivo é compensado.

ENFERMAGEM

A participação da Enfermagem no processo de integração estendida teve origem no desdobramento da estratégia para a área a partir do Planejamento Estratégico do Hospital Moinhos de Vento para os anos de 2013 a 2016. Além de uma série de ações educativas para os profissionais que já integram a equipe, a acolhida aos novos colaboradores tem papel-chave nesse contexto e passou a ser adotada com o formato ampliado a partir de julho de 2016.

Essa capacitação está incluída em uma série de ações que visam a obtenção da Certificação *Magnet*[®], reconhecimento fornecido pela Associação Americana de Enfermagem (*American Nurse Credentialing Center*) para as organizações de saúde que possuem serviços de Enfermagem de excelência.

Desde 2013, a Instituição tem percorrido uma trajetória de muita dedicação e aprimoramento rumo a essa conquista, que é um dos projetos estratégicos da área assistencial. Um dos passos importantes é a certificação dos colaboradores para o exercício profissional, no caso, os Técnicos em Enfermagem, com um índice de 98% de adequação aos processos, o que garante o padrão de atendimento assistencial preconizado pela Instituição. Para manter o nível de excelência, integrar os novos colaboradores da área a esses objetivos é uma etapa essencial.

“Ao desdobrarmos o Planejamento Estratégico, surgiu com muita força a questão de desenvolver o sentimento de pertencimento, para que todos os colaboradores da área conhecessem e se aproximassem do propósito da Enfermagem de Cuidar e Encantar. Com esse foco, a integração estendida foi planejada para reforçar o modelo assistencial do Moinhos, vinculado à cultura da organização. Entendemos que o investimento nessa formação promove Qualidade e Segurança em todos os processos”, afirma a Superintendente Assistencial Vania Rohsig.

A imersão de Técnicos em Enfermagem e Enfermeiros é composta por



capacitações teóricas e atividades práticas, conduzidas por instrutores da área assistencial e da Educação Corporativa. Os temas abordados incluem, entre outros: conhecimento sobre setores correlatos (Farmácia, Radiologia, Fisioterapia, Nutrição); processos de Qualidade e Segurança, de registros assistenciais e de medicação; grupos da dor, de cateteres, de diabetes e outros; utilização de equipamentos; trabalho em equipe e postura profissional; e atendimento ao cliente. Ao estimular o relacionamento entre integrantes de diversos setores, se estabelece um trabalho multiprofissional, que proporciona a oferta de um cuidado ainda mais qualificado ao paciente.

Entre os destaques estão as palestras sobre o modelo assistencial da Instituição, realizadas pela própria Superintendente Assistencial e pela Gerente de Enfermagem, Rúbia Maestri. Elas apresentam as diretrizes da Enfermagem do Hospital, a organização e os objetivos estratégicos da área, detalham a atuação dos grupos, compartilham evidências sobre o impacto da qualificação de equipes e processos, informam sobre as possibilidades de crescimento profissional e orientam a respeito de questões comportamentais, entre outros temas.

“Demonstramos como aplicamos o conhecimento técnico ao modelo assistencial do Hospital Moinhos de Vento. Pactuamos com os novos colaboradores o que esperamos deles e dou exemplos sobre como essa postura deve ocorrer no dia a dia. É muito importante ter essa oportunidade na integração estendida, para evitar que ocorra qualquer contato equivocado com o cliente”, detalha Rúbia.

Por meio de uma interação direta com as lideranças, os recém-admitidos são informados com clareza sobre as expectativas em relação ao seu trabalho e quais os caminhos para atingir os resultados esperados. A relação de proximidade estabelecida permite que eles se sintam mais seguros, confiantes e acolhidos.

“Conhecer cada Técnico, cada Enfermeiro, é muito gratificante. Com esse

programa, conseguimos ter uma proximidade muito maior, destacar as diretrizes institucionais e, em particular, do modelo assistencial da Enfermagem do HMOV, reforçando os conceitos do Cuidado Centrado no Paciente” ressalta Vania.

Conforme o Relatório da Pesquisa de Satisfação dos Clientes de 2016, a Enfermagem tem papel decisivo no percentual de Pacientes Muito Satisfeitos com a Instituição, baseado em aspectos como qualidade técnica, segurança, sensibilidade e cortesia. Segundo o gráfico a seguir, o crescimento da participação da área nesses resultados positivos é ainda mais evidente a partir da metade do ano, o que coincide com o início do processo de integração estendida.

*Impacto do atendimento de Enfermagem na
quantidade de Pacientes Muito Satisfeitos*

Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
68,5%	64,7%	65,8%	61,8%	66,5%	65,6%	62,1%	64,6%	66,8%	65,9%	67,6%	72,2%

Ao final da semana de imersão, os colaboradores são encaminhados para as respectivas áreas e, no caso específico dos Técnicos em Enfermagem, contam com colegas especialmente qualificados para recebê-los e deixá-los ainda mais confortáveis na ambientação às rotinas e atribuições. Esse papel é desempenhado pelos Técnicos II, profissionais que conquistaram oportunidades de promoção após a implantação da Carreira dos Técnicos em Enfermagem pelos conhecimentos técnicos e comportamentais demonstrados. Eles também foram capacitados por meio de um curso de Multiplicadores, com o objetivo de prepará-los para acolher os novos colegas.

Referências em suas unidades, os Técnicos II atuam em proximidade com os Enfermeiros e têm por atribuições o envolvimento em iniciativas de capacitação e aperfeiçoamento profissional, bem como o acompanhamento e a orientação dos novos colaboradores nas atividades do setor.



Outra importante iniciativa para aprimorar a acolhida na área foi a implementação do Curso de Educadores, também em 2016. Voltada prioritariamente para Enfermeiros – mas aberta à participação de Farmacêuticos, Nutricionistas e Fisioterapeutas –, a formação visa capacitar os profissionais que atuam como instrutores no Hospital, colocando à disposição dos participantes recursos e conteúdos que os auxiliem a tornar a abordagem didática mais rica e diversificada. Essas ferramentas são aplicadas em diversos momentos da rotina de trabalho, inclusive em qualificações realizadas nas próprias unidades, que incluem e beneficiam diretamente os novos colaboradores.

HOTELARIA

A percepção positiva acerca da integração estendida para a área da Enfermagem serviu de estímulo para a extensão do projeto a outras equipes, como a da Hotelaria, incluída na atividade a partir de agosto de 2016.

Para os colaboradores desse setor, a programação de capacitações inclui, entre outras atividades: postura profissional e gerenciamento de imagem; políticas e rotinas institucionais e do serviço; conceitos básicos de hotelaria hospitalar e limpeza; sistemas de informações; descarte correto de resíduos; prática supervisionada e visita técnica a diferentes unidades.

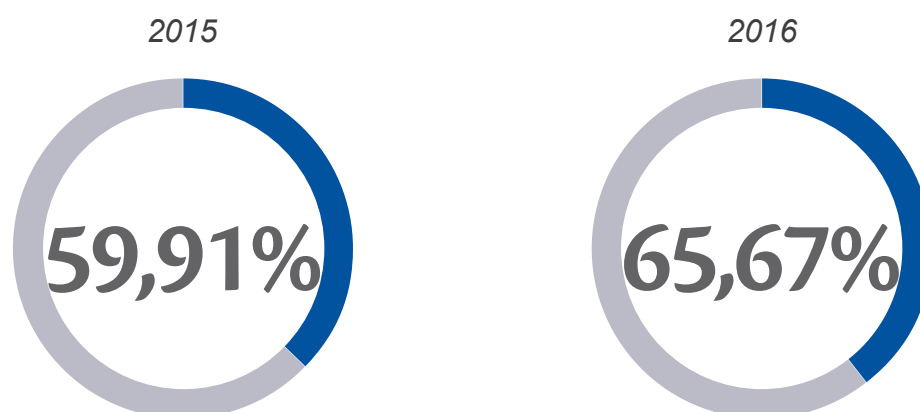
Os cargos que participam do processo são de Camareiro e Auxiliar de Limpeza. O objetivo é que todos sejam sensibilizados para a importância de sua atividade, desenvolvendo o engajamento e o sentimento de pertencimento, conforme destaca a liderança da área, Liane Piccoli.

“O camareiro chega para nós sem formação, porque não existe qualificação no mercado. Como Instituição, temos a responsabilidade de capacitá-los, porque ele é um profissional com um papel importantíssimo no Cuidar de Vidas.

Durante uma semana, apresentamos todos os processos, conceitos, uso de produtos, falamos de ética, de postura, da importância do uniforme. É um trabalho muito rico, que está trazendo um retorno muito bom para nós e para o colaborador, que se sente acolhido, bem recebido”, analisa Liane.

Os indicadores confirmam a avaliação favorável acerca do processo de integração estendida e da sua contribuição para a qualificação das atividades da área.

Satisfação dos colaboradores Hotelaria (Pesquisa de Clima)



Percentual de Clientes Muito Satisfeitos - Limpeza no HMV 2016

Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
62,64%	65,41%	68,16%	68,11%	68,44%	72,79%

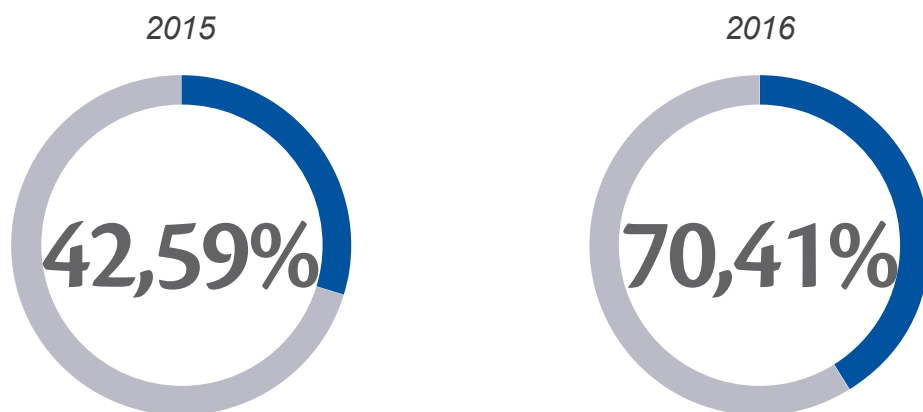
NUTRIÇÃO

A equipe de Nutrição passou a contar com o programa de imersão de uma semana em agosto de 2016. Assim como as demais áreas, os conteúdos abordados incluem capacitações teóricas e práticas, de aspectos técnicos e comportamentais. Englobam, entre outros: boas práticas de alimentação; dietoterapia; atendimento ao cliente; rotinas institucionais; orientações sobre o uso de equipamentos de trabalho e de normas de segurança; e treinamentos EAD.

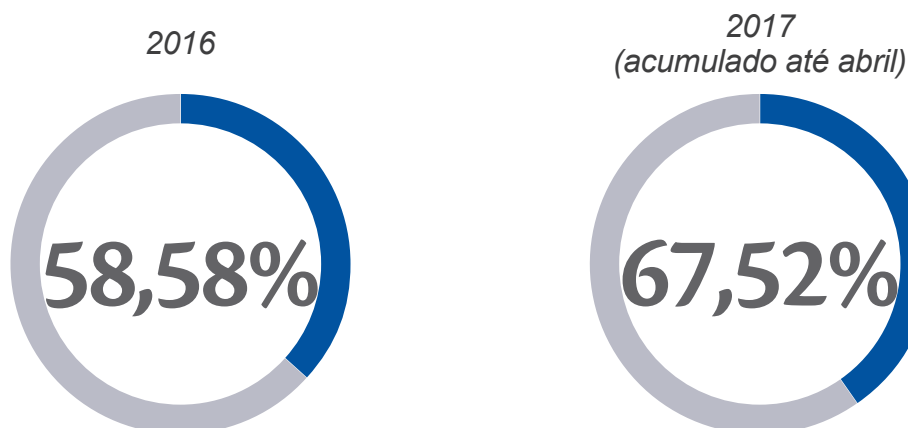
São organizados para atender os cargos de Auxiliar de Alimentação, Cozinheiro e Auxiliar de Limpeza e têm proporcionado uma postura diferente aos colaboradores recém-admitidos, que se integram à equipe com maior facilidade, pois estão mais preparados para o desempenho das atividades.

“Eles chegam na área de uma forma muito mais pertencida, alinhada, ambientados, seguros. Isso promove um crescimento para quem chega, mas também para a equipe, que tinha essa demanda de qualificação dos novos colegas. É um grande diferencial”, analisa a liderança da Nutrição, Rosemeire Lessi,

Satisfação dos colaboradores Nutrição (Pesquisa de Clima)



Percentual de Clientes Muito Satisfeitos - Nutrição



cuja avaliação é ratificada pelos indicadores da área de Nutrição.

Para muitos colaboradores que ingressam nas áreas de Hotelaria e Nutrição, a contratação pelo Hospital Moinhos de Vento é o primeiro contato com a atividade ou com um ambiente hospitalar, o que torna ainda mais necessário o aprofundamento sobre as características específicas de trabalho em uma instituição de saúde. A orientação sobre procedimentos técnicos e posturas é mais do que uma estratégia de alinhamento à cultura da organização: é, também, uma oportunidade valiosa de formação para os participantes enquanto profissionais, propiciando conhecimentos e informações que repercutirão ao longo de sua carreira, além de contribuir para o objetivo maior da Instituição, que é promover a recuperação do paciente.

Ao final da semana de imersão, os novos integrantes são encaminhados para a liderança da área na qual atuarão e recebem a devida orientação para concluir as formações específicas. Colegas e gestores acompanham o desenvolvimento das atividades, finalizando o ciclo estabelecido para o Treinamento Introdutório.

Desde que a integração estendida teve início, 100% dos colaboradores contratados para as áreas de Enfermagem, Hotelaria e Nutrição participaram do processo. *Número de participantes na integração estendida*

	Jul/16	Ago/16	Set/16	Out/16	Nov/16	Dez/16	Total/16
Enfermagem	15	20	31	12	8	10	96
Nutrição	0	4	4	4	4	6	22
Hotelaria	0	9	4	5	5	3	26

Satisfação dos líderes e dos novos integrantes da equipe

Uma análise qualitativa dos primeiros meses de integração estendida, realizada pela Gerência de Enfermagem do Hospital, com resultados divulgados em janeiro de 2017, propôs três questões específicas para as lideranças da área com o objetivo de: compreender a opinião sobre a iniciativa; mapear se identificaram diferenças de conhecimentos e atitudes entre aqueles que passaram pelo programa e os que não participaram; colher sugestões.

As conclusões demonstram que o processo tem atingido resultados positivos, é relevante, capacita e repassa o modelo assistencial do Hospital Moinhos de Vento, além de integrar, adaptar e acolher o novo colaborador, alavancando resultados de excelência junto aos diferentes públicos.

Também foram registradas diferenças entre aqueles que passaram pela imersão semanal, se comparados aos que foram contratados antes de sua implementação. Os primeiros ingressaram com maior conhecimento das rotinas, valores e processos de suas áreas, além de demonstrar mais segurança, maior senso de responsabilidade e de pertencimento, sentindo-se mais engajados e vinculados às equipes.

Diante das evidências, as sugestões foram de manter e ampliar o programa, estendendo-o a outras áreas. Entre os relatos das lideranças, alguns depoimentos de destaque incluem:

“O colaborador conhece de modo mais amplo a Instituição, valores e rotina.” (Enfermagem)

“Favorece o sentimento de comprometimento e integração.” (Nutrição)

“Mais noção do seu trabalho e do que esperamos dele.” (Hotelaria)



“Chegam na área mais motivados, seguros e integrados aos fluxos e processos.” (Enfermagem)

Se, para aqueles que recebem o profissional, as melhorias proporcionadas pela integração estendida são claras, a percepção do novo colaborador também é extremamente positiva.

Ao se sentirem acolhidos e valorizados, eles se mostram confortáveis para esclarecer dúvidas e compreender com mais clareza os processos e rotinas de cada área. Também estreitam laços com a organização, identificando a importância da cultura e a necessidade de desenvolver uma postura e um comportamento adequados a esse perfil. Ao serem informados do que se espera de sua atuação, contam com norteadores para o trabalho a ser desenvolvido no dia a dia e com a oportunidade de se prepararem para atingir a essas expectativas.

Além disso, a integração estendida, por propiciar um convívio intenso entre o mesmo grupo ao longo de uma semana, estabelece laços de amizade e coleguismo, permitindo que o novo colaborador forme uma rede de contatos ao ingressar na Instituição. Dessa forma, o ambiente deixa de ser estranho, desconhecido, para se tornar um espaço de crescimento, de estabelecimento de parcerias e de trabalho em equipe, no qual todos podem colaborar para o desenvolvimento do Hospital. Os vínculos criados entre os colegas que participam de uma mesma turma se mantêm ativos por meio de almoços em conjunto, encontros e grupos de conversa em meios eletrônicos.

Quando se encerra a semana de imersão, os profissionais respondem a um questionário no qual são convidados a deixar as suas impressões sobre o programa e fazer sugestões. Algumas das principais contribuições incluem as seguintes declarações:

- “Treinamentos ótimos, muito produtivos.”
- “Muito bom! Todos abordaram assuntos da prática da assistência.”
- “Muito produtivo, dinâmico e proveitoso. A instrutora Enfermeira Roberta é maravilhosa”.

Percebe-se, portanto, que a integração estendida atinge os objetivos propostos, beneficiando o colaborador, que se sente mais qualificado e seguro para iniciar as suas atividades, e a Instituição, que recebe um profissional mais preparado e alinhado à cultura organizacional.

Resultados que comprovam o sucesso da iniciativa

Realizada anualmente pelo Hospital Moinhos de Vento, a Pesquisa de Clima Organizacional fornece indicadores sobre a satisfação do público interno com relação a aspectos da Instituição. Um grupo de questões aborda o Treinamento Introdutório e as demais oportunidades de formação oferecidas aos profissionais e demonstram aumento de favorabilidade ao longo dos últimos três anos, conforme detalhado a seguir:

	<i>Quando se entra nesta empresa, fazem você se sentir bem-vindo</i>	<i>Os conhecimentos adquiridos nos treinamentos são úteis</i>	<i>A empresa me oferece treinamento ou outras formas de desenvolvimento para o meu crescimento profissional</i>
2014	84%	83%	78%
2015	87%	84%	79%
2016	88%	86%	79%

Outro indicador relevante é o de satisfação por cargo, ao considerarem-se os colaboradores das áreas que participam da integração estendida. No último ano, houve um aumento do índice de favorabilidade, o que permite supor que a preocupação com o acolhimento e a valorização dos profissionais desde o seu primeiro contato com o Hospital pode ter contribuído para o aumento de satisfação apresentado.

Satisfação por cargo

	2014	2015	2016
<i>Auxiliar de Alimentação</i>	53%	44%	60%
<i>Camareiro</i>	54%	58%	63%
<i>Enfermeiro</i>	72%	75%	77%
<i>Técnico em Enfermagem</i>	62%	68%	71%

Além da Pesquisa de Clima, os indicadores acompanhados pela área de Desenvolvimento Humano, como a taxa de efetivação, também se mostram positivos. Em relação aos colaboradores em geral, a taxa se manteve estável entre 2014 e 2015, com um índice de 96%. Em 2016, houve um acréscimo, chegando a 97%. E este ano, em abril, chegou a 98,35%.

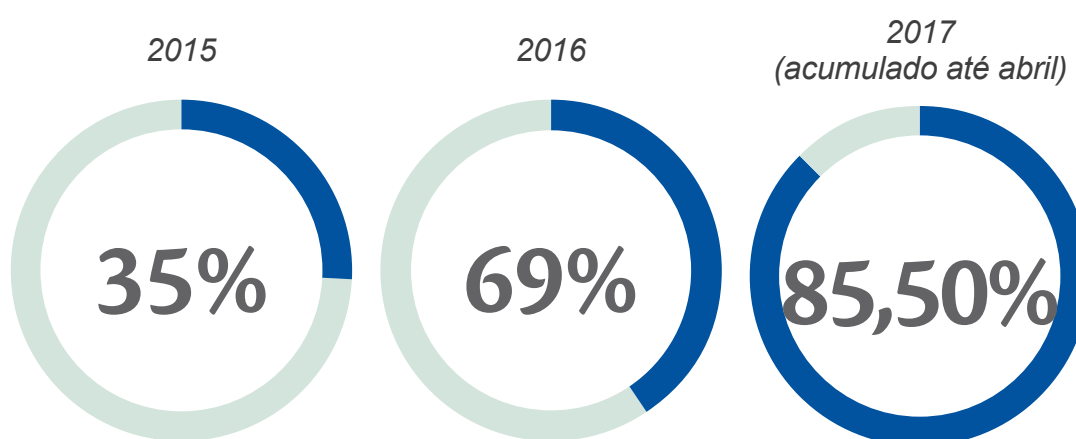
A diferença mais expressiva, no entanto, se apresenta com a análise específica das áreas de Enfermagem, Hotelaria e Nutrição, quando comparados o primeiro e o segundo semestre de 2016, ou seja, antes e depois da implementação do processo de integração estendida. Como a efetivação está diretamente ligada à demonstração, nos primeiros 90 dias, dos conhecimentos técnicos e do desenvolvimento das habilidades comportamentais para o desempenho da função, é possível inferir que o processo qualificado de imersão contribui para a preparação e a permanência do novo colaborador, visto que ele se mostra integrado.

Taxa de efetivação dos colaboradores de Enfermagem, Hotelaria e Nutrição

	1º sem./2016	2º sem./2016
<i>Auxiliar de Alimentação</i>	86%	91%
<i>Técnico em Enfermagem</i>	84%	91%
<i>Enfermeiros</i>	84%	88%
<i>Hotelaria</i>	83%	100%

A hipótese de que o comprometimento com o Hospital e com as possibilidades de desenvolvimento pessoal e profissional de cada um é fortalecida por meio de um processo de integração estendido e qualificado se mostra frutífera diante do aumento do percentual de conclusão do Treinamento Introdutório, que engloba os três módulos anteriormente descritos. Graças ao reforço de diversas práticas e campanhas institucionais, o índice de engajamento apresentou um salto entre 2015 e 2016, entre todos os colaboradores. Interessante, porém, é observar que nas áreas de Enfermagem, Hotelaria e Nutrição, esse resultado se torna ainda mais expressivo.

*Percentual de conclusão do Treinamento
Introdutório (colaboradores em geral)*



*Percentual de conclusão do Treinamento
Introdutório (Enfermagem, Hotelaria e Nutrição)*



*Média de satisfação geral dos novos
colaboradores com a integração institucional*

2014	2015	2016	2017 (até abril)
95%	97%	99%	99%

Os colaboradores das áreas de Enfermagem, Hotelaria e Nutrição avaliam com excelência a integração estendida: apresentam 99% de satisfação com o módulo e 100% com os instrutores.

É evidente que nenhum desses indicadores pode ser compreendido de maneira isolada, como fruto exclusivo dos processos de qualificação do Treinamento Introdutório. O Hospital, como uma prática recorrente, sempre investiu em políticas de Desenvolvimento Humano, que impactam em avanços favoráveis nos índices e avaliações. No entanto, é fundamental destacar a contribuição, especialmente da integração estendida, como um diferencial para o aumento da satisfação e do percentual de efetivação dos novos colaboradores. Trilhar o caminho com clareza desde os primeiros passos permite avançar com Qualidade e Segurança, em uma jornada satisfatória para o profissional e para o Hospital.

Contribuições para a formação de um colaborador de excelência

Um dos maiores desafios para uma instituição é perpetuar-se e manter-se fiel aos seus valores e objetivos em uma sociedade de mudanças cada vez mais velozes. No Hospital Moinhos de Vento, a cultura construída ao longo de 90 anos desempenha o papel de guia nesse cenário de constantes transformações.

Para que se mantenha viva e dinâmica, a participação de cada colaborador é fundamental: são eles que representam, no dia a dia, a essência da organização, por meio de suas habilidades técnicas e comportamentais. Desse modo, é essencial orientar sobre as expectativas, aprimorar competências e despertar e estimular o sentimento de pertencimento.

Com esse propósito, a Instituição busca sempre qualificar o seu Treinamento Introdutório, conforme descrito ao longo do *case*. Receber, acolher e desenvolver os profissionais que ingressam no Moinhos de uma forma cada vez mais completa - como é a integração estendida - é um passo crucial para preservar essa cultura consolidada em uma trajetória de nove décadas.

As evidências em relação às áreas de Enfermagem, Hotelaria e Nutrição revelam que o investimento de tempo, recursos e equipes para o processo de imersão tem sido recompensado. No entanto, mais do que formar colaboradores para atuar segundo as diretrizes da organização, o modelo proposto pelo Hospital vai além: contribui também para o desenvolvimento de profissionais de excelência, preparando-os para os desafios do trabalho e para as oportunidades que se revelarem a quem se mostrar disposto a aprender e assumir responsabilidades.

Bibliografia

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. 3 ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DELORS, Jacques. Relatório da Comissão Internacional sobre o Desenvolvimento da Educação. UNESCO. Terceira sessão da comissão, Paris, 12-15 de janeiro de 1994.

MAESTRI, Rúbia Natasha. Relatório de entrega da pesquisa qualitativa - Programa Desenvolver.

SILVA. G.M.S.; SEIFFERT. O.M.L.B. Educação Continuada em Saúde. Rev. Brasileira de Enfermagem, Brasília, vol. 62 (3), p. 362-6, mai-jun. 2009.

Relatório Pesquisa de Satisfação do Cliente e NPS (Net Promoter Score) de 2016 do Hospital Moinhos de Vento.

Informações da autora

Katherine Saibel

Gerente de Desenvolvimento Humano do Moinhos desde 2010, é graduada em Psicologia pela Ulbra, com especialização em Gestão Estratégica de Pessoas pela ESPM e MBA Executivo em Saúde pela FGV.



Afiliado a
JOHNS HOPKINS
MEDICINE INTERNATIONAL