



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E CIÊNCIA
DA INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO (FACE).**

VIVIANE MEDEIROS SILVA

**IDENTIFICAÇÃO DA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL E FORMAS DE
APRENDIZAGEM PARA DESENVOLVIMENTO DE TÉCNICOS EM
LABORATÓRIO DA FACULDADE DE MEDICINA – UnB.**

**Brasília/DF
2009**

SILVA, Viviane Medeiros.

Identificação da Trajetória Profissional e Formas de Aprendizagem para Desenvolvimento de Técnicos em Laboratório da Faculdade de Medicina – UnB.

Monografia – Gestão Universitária
Brasília – DF, maio de 2009.

Área de Concentração: Gestão de Pessoas

Orientador: Prof. Dra. Catarina Cecília Odelius

1. Trajetória
2. Trilhas
3. Aprendizagem
4. Desenvolvimento Profissional

VIVIANE MEDEIROS SILVA

**IDENTIFICAÇÃO DA TRAJETÓRIA/TRILHAS DE APRENDIZAGEM E
DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS TÉCNICOS EM LABORATÓRIO DA
FACULDADE DE MEDICINA – UnB.**

Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Administração, Contabilidade, Economia, Ciência da Informação e Documentação (FACE) da Universidade de Brasília, como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Gestão Universitária.

Orientadora: Prof^ª Dra. Catarina Cecília Odelius

**Brasília/DF
2009**

AGRADECIMENTOS

À Deus, por nunca desistir de mim e por sempre me conceder tantas graças.

Aos meus pais José Ribeiro da Silva e Lúcia Maria de Medeiros Silva e meu irmão José Ribeiro da Silva Júnior, por sempre me incentivarem em todas as minhas escolhas e acreditarem sempre no meu potencial.

À Professora Catarina Cecília Odélius que gentilmente aceitou me orientar, proporcionou-me ensinamentos valiosos e sempre esteve a disposição quando solicitada.

Aos novos amigos que fiz no decorrer do curso, Rejane Maria, Jansen Rodrigues, Jaqueline Almeida e Gledson Alessandro, que estiveram sempre ao meu lado nos momentos alegres, tristes e de dificuldade.

Ao Rômulo Miranda pela paciência, compreensão e colaboração.

À velha amiga Luciana Regina que mesmo distante me apóia e torce sempre pelo meu sucesso.

Ao meu colega de trabalho Tércio Rodrigues e a Dra. Raimunda Sampaio pela compreensão durante o tempo em que me dediquei aos estudos.

Agradeço à Universidade de Brasília que me proporcionou a realização de mais um sonho.

A todas as pessoas que me ajudaram direta e indiretamente na conclusão deste trabalho que foi realizado com muita dificuldade, principalmente aos Técnicos em Laboratório da Faculdade de Medicina que colaboraram.

RESUMO

O estudo teve a finalidade de identificar a trajetória profissional e formas de aprendizagem para desenvolvimento de Técnicos em Laboratório da FMD da UnB, a partir da identificação de experiências pessoais e profissionais, buscou também identificar as percepções quanto a aspectos que influenciam positiva ou negativamente a atuação profissional e as necessidades de formação e competências. Foi feita entrevista com dez Técnicos em Laboratório, para a coleta de dados. A entrevista abrangeu perguntas inerentes aos principais pontos do assunto, como tempo de serviço, formação, cargos ocupados antes de ser Técnico em Laboratório, possibilitando a identificação das trajetórias, e o que aprendeu em cada uma dessas vivências, quais são as competências da atual profissão, seus aspectos facilitadores e barreiras. A entrevista foi realizada pessoalmente, por meio de material impresso e gravada, possibilitando observar o nível de escolaridade e formação dos Técnicos em Laboratório e identificar os processos formais de aprendizagem vivenciados por eles. Identificou-se que sete dos Técnicos em Laboratório entrevistados concordam que a sua formação atual é insuficiente para o desenvolvimento do seu trabalho. Várias barreiras foram citadas pelos entrevistados como impedimento para manterem-se atualizados para realizar seu trabalho, como por exemplo, família, chefia, falta de recursos no laboratório, carga de trabalho e questão financeira, sendo que as duas últimas foram mais enfatizadas. A maioria dos entrevistados não identifica nenhum aspecto facilitador para avançarem em seu autodesenvolvimento. Os resultados permitem identificar que os Técnicos gostam do que fazem e apesar da falta de atrativos e das barreiras encontradas, preocupam-se com a sua formação. A pesquisa contribuiu para demonstrar as necessidades dos Técnicos e possibilitar que a Instituição tome conhecimento do fato e proporcione soluções para os problemas descritos por estes funcionários.

Palavras-chave: Trajetória, Trilhas, Aprendizagem, Desenvolvimento Profissional.

LISTA DE QUADROS

Quadro	1.	Definições de Treinamento.....	32
Quadro	2.	Dados demográficos coletados dos 10 entrevistados.....	40
Quadro	3.	Cargos ocupados pelos Técnicos em Laboratório antes do exercício desta profissão e maneiras e métodos de aprendizagem.....	42

LISTA DE TABELAS

Tabela 1.	Respostas dos entrevistados com relação às competências pessoais atribuídas ao Técnico em Laboratório.....	43
Tabela 2.	Atividades relacionadas à coleta de material biológico.....	44
Tabela 3.	Atividades relacionadas ao recebimento do material biológico.....	44
Tabela 4.	Atividades relacionadas ao preparo das amostras do material biológico.....	44
Tabela 5.	Atividades relacionadas ao ajuste de equipamentos analíticos e de suporte.....	45
Tabela 6.	Atividades relacionadas à realização de exames conforme o protocolo.....	45
Tabela 7.	Atividades relacionadas à administração do setor.....	46
Tabela 8.	Atividades relacionadas ao trabalho com segurança e qualidade.....	46
Tabela 9.	Atividades relacionadas com a comunicação.....	47

LISTA DE SIGLAS, SÍMBOLOS E ABREVIATURAS

1. Universidade de Brasília..... UnB
2. Faculdade de Medicina.....FMD
3. Classificação Brasileira de Ocupações.....CBO

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO.....	10
1.1 – Objetivos.....	12
1.2.1 – Objetivo Geral.....	12
1.2.2 – Objetivos Específicos.....	12
1.3 – Justificativa.....	13
2 - REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 Aprendizagem e Aquisição de Conhecimento ao Longo da Vida.....	15
2.2 Formação Profissional e Qualificação.....	18
2.3 Aprendizagem formal e aprendizagem informal (não-formal).....	20
2.4 Trilhas de Aprendizagem e Desenvolvimento de Competências.....	21
2.5 Planejamento de Recursos Humanos.....	25
2.6 Plano de Carreira e Sucessão.....	29
2.7 Treinamento, Desenvolvimento e Educação.....	31
3 – METODOLOGIA.....	36
3.1 – Tipo de pesquisa	36
3.2 – População-alvo	37
3.3 – Instrumento de coleta de dados	37
3.4 – Procedimento de coleta e análise de dados	38
3.5 – Análise dos dados.....	38
4 – RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	40
5 – CONCLUSÕES.....	53
REFERÊNCIAS.....	55
APÊNDICE A.....	58

1. INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea está atravessando um período de grandes transformações sociais, econômicas, políticas e culturais, que resultam num processo de reestruturação produtiva. Nas organizações, o impacto dessa reestruturação permite desenvolver e utilizar instrumentos de gestão que lhes garantam certo nível de competitividade atual e futuro. Nos últimos anos, as organizações, cada vez mais conscientes de que seu sucesso será determinado pelas habilidades, aptidões, talentos e experiências de seus funcionários, passaram a atribuir maior relevância à gestão estratégica de recursos humanos, principalmente no que diz respeito ao desenvolvimento de competências profissionais (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

De acordo com Delors (1998), no Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação ao longo da vida para o século XXI em 1996, diante dos múltiplos desafios do futuro, a educação brota como um trunfo imprescindível à humanidade na sua construção dos ideais da paz, da liberdade e da justiça social. A educação é vista como uma das chaves de acesso ao século XXI, ultrapassando a distinção tradicional entre educação inicial e permanente, permitindo responder aos desafios de um mundo globalizado. Porém, não constitui uma conclusão inovadora, visto a necessidade de estar sempre preparado para acompanhar as transformações, tanto na vida privada como na vida profissional.

Mourão e Puente-Palacios (2006) asseveram que os trabalhadores brasileiros possuem baixa qualificação, confirmada pelo baixo nível de escolaridade da população. A precariedade da educação no país e a urgência de tornar o Brasil competitivo a nível mundial abrem espaço para o estudo e discussão sobre formação profissional, que hoje está diretamente ligada ao contexto de trabalho produtivo do sistema capitalista, e programas públicos de treinamento e capacitação.

Abbad e Borges-Andrade (2004) ponderam que a aprendizagem é um processo efetivado excepcionalmente no nível dos indivíduos, sendo que seus efeitos podem se espalhar pelos grupos, pelas equipes ou pela organização como um todo. Deste modo, tanto a aquisição como a socialização de conhecimentos dos indivíduos nas organizações aconteceriam em processos formais e informais.

Loiola, Nérís e Bastos (2006) destacam que entre os motivos que explicam a necessidade de obter conhecimento fora dos limites formais da

organização (aquisição externa), tem-se o aumento do volume de conhecimentos envolvido nos processos decisórios e ainda a exploração de novos conhecimentos vinculados a novas tecnologias. Por outro lado, os autores descrevem que os meios de obtenção de conhecimento nos limites formais da organização (aquisição interna) são limitados.

De acordo com Bastos (2006), foram criadas várias polêmicas acerca da qualificação do trabalhador concomitante às inovações tecnológicas e reestruturação produtiva. A fragmentação e rotinização, conseqüências do paradigma taylorista-fordista, a par dos subprodutos pessoais e organizacionais, tornam-se incompatíveis com o atual paradigma da especialização flexível, que exige adicionalmente uma flexibilização funcional – como, por exemplo, agregação e rotação de tarefas de um trabalhador.

Gui (2000) afirma que as possibilidades de aprendizagem proporcionadas pela sociedade multiplicam-se vertiginosamente, enquanto a noção de qualificação, no sentido tradicional, é substituída pelas noções de competência evolutiva e capacidade de adaptação. Os diversos recursos educacionais nem sempre são visualizados com clareza pelos interessados, faltando-lhes meios para discernir sobre os caminhos a percorrer.

O Sistema de Trilhas foi concebido nesse cenário, buscando a flexibilização da formação dos profissionais, como forma de reconhecer as experiências e conhecimento que cada um já desenvolveu, independentemente do cargo que ocupa e como um grande orientador do planejamento do desenvolvimento profissional (FREITAS, 2002).

Para Gui (2000), as Trilhas de Desenvolvimento Profissional constituem uma estratégia educativa para a realização da excelência profissional e da excelência humana das pessoas que constituem a organização. Adicionalmente, Freitas (2002) define Trilhas de Desenvolvimento Profissional como caminhos alternativos e flexíveis para o desenvolvimento pessoal e profissional, e que são múltiplos e específicos para cada pessoa, mesmo que estas exerçam funções semelhantes.

O presente estudo tem como objetivo identificar a trajetória profissional e formas de aprendizagem para desenvolvimento de Técnicos em Laboratório da Faculdade de Medicina da UnB, a partir da identificação de experiências pessoais e profissionais vivenciadas em sua trajetória e, ainda, identificar percepções quanto às

necessidades de formação e competências. Os resultados da pesquisa poderão contribuir para que a administração superior e a área de recursos humanos da UnB, tomem ciência das atuais competências do quadro atual, do processo de formação das mesmas e das necessidades de aprendizagem destes técnicos, e, em conjunto ofereçam meios para a melhoria do desenvolvimento pessoal, educacional e profissional destes funcionários.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo foi identificar a trajetória profissional e formas de aprendizagem para desenvolvimento de Técnicos em Laboratório da FMD da UnB, a partir da identificação de experiências pessoais e profissionais vivenciadas por estes técnicos e, ainda, percepções quanto à existência de aspectos que influenciam positiva ou negativamente a atuação profissional e às necessidades de formação e competências.

1.2.2 Objetivos Específicos

Com o presente estudo, pretendeu-se:

- Identificar o nível de escolaridade e formação dos Técnicos em Laboratório.
- Verificar processos formais de aprendizagem vivenciados pelos Técnicos em Laboratório.
- Descrever a aprendizagem informal vivenciada ao longo da trajetória (profissional e pessoal) destes funcionários.
- Identificar as necessidades destes técnicos em relação à qualificação para o desempenho competente de suas atribuições.
- Averiguar a existência de possíveis barreiras que impedem estes técnicos em avançar em seu autodesenvolvimento.

- Caracterizar a existência de aspectos facilitadores para estes técnicos avançarem em seu autodesenvolvimento.

1.3 Justificativa

É relevante ressaltar que a aprendizagem, seja individual ou grupal, formal ou informal, exerce papel fundamental na formação de um indivíduo no que diz respeito ao desenvolvimento pessoal e/ou profissional, e conseqüentemente da sociedade. A pesquisa realizada e a análise dos dados obtidos possibilitaram a identificação de experiências pessoais e profissionais vivenciadas na trajetória dos Técnicos em Laboratório, o que contribuiu para sua atuação profissional e suas percepções quanto às necessidades de formação e competências.

A atual sociedade do conhecimento, proveniente de um mundo globalizado, trouxe mudanças significativas ao mundo do trabalho, substituindo o conceito de emprego por trabalho. O diploma passa a não significar necessariamente uma garantia de emprego, obrigando o trabalhador a ser cada vez mais criativo, crítico e pensante, principalmente preparado para agir e se adaptar rapidamente às mudanças dessa nova sociedade. Contudo, a empregabilidade exige extrema qualificação profissional, e as competências técnicas deverão estar associadas à capacidade de decisão, de adaptação a novas situações, de comunicação oral e escrita e de trabalho em equipe (SILVA; CUNHA, 2002).

De acordo com Pimentel (2007), a formação profissional não cessa nunca e implica na contínua aquisição de conhecimentos, atitudes e competências ao longo da carreira. Pressupõe-se que o desenvolvimento profissional decorre do engajamento pleno do profissional em seu próprio processo de aprendizagem. Em decorrência, compreender mais profundamente o desenvolvimento do profissional é fundamental para a formulação de programas de formação e propostas de análise da atuação profissional. O conceito de desenvolvimento profissional reflete a qualificação quanto a competências, conhecimentos, sentimentos e postura ética.

De acordo com Abbad, Freitas e Pilati (2006), existem problemas de desempenho gerados principalmente em função da falta de apoio organizacional, à aprendizagem e à transferência para o trabalho de novas aprendizagens. Os autores evidenciam que fatores como, práticas organizacionais de treinamento e desenvolvimento de pessoal, políticas de incentivos, remuneração e valorização,

qualidade dos locais de trabalho e do suporte de material, financeiro, social, gerencial ao desempenho, qualidade da avaliação de necessidades de TD&E influenciam os níveis de eficácia e efetividade de sistemas instrucionais em ambientes organizacionais. Tais fatores podem agir como barreiras que impedem o autodesenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários em questão.

O contexto atual sugere que a aprendizagem ao longo da vida é essencial, pois se refere à atividade de aprendizagem em qualquer momento, a fim de melhorar os conhecimentos, as aptidões e competências, na vivência de uma perspectiva pessoal, cívica, social e/ou relacionada com o emprego (SITOE, 2006).

Adicionalmente, Freitas e Brandão (2006) abordam a interdependência entre aprendizagem e competência, ressaltando que esta é decorrente da aplicação conjunta, no trabalho, de conhecimentos, habilidades e atitudes, que representam os três recursos ou dimensões da competência.

Pretendeu-se, com este estudo, obter um retrato da atual situação dos Técnicos em Laboratório da FMD com relação às experiências pessoais e profissionais vivenciadas em sua trajetória, e ainda, identificar fatores/mecanismos de aprendizagem (escolha das suas trilhas), envolvendo níveis de capacitação e/ou aprimoramento, e suas percepções quanto às necessidades de formação e competências. A finalidade é que o resultado deste estudo possa fornecer um direcionamento tanto para a organização (FMD e UnB) quanto para os funcionários no sentido de aperfeiçoar aspectos que apresentarem resultados insatisfatórios ou manter os aspectos que apresentarem bons resultados.

De acordo com os objetivos propostos, fez-se necessária uma revisão de literatura acerca dos principais temas relacionados à pesquisa. Os assuntos que serão tratados neste trabalho são: aprendizagem e aquisição de conhecimento ao longo da vida; formação profissional e qualificação; aprendizagem formal e aprendizagem informal; trilhas de aprendizagem e desenvolvimento de competências; treinamento, desenvolvimento e educação; planejamento de recursos humanos; plano de carreira e sucessão.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Aprendizagem e Aquisição de Conhecimento ao Longo da Vida

Para Gui (2000) o problema da aprendizagem concentra-se em “quem aprende” e não em “quem ensina” ou na instituição de ensino. O que passa a ter importância não é a trilha, mas o ponto de chegada do processo de aprendizagem, onde cada um, à medida que seu julgamento se afirma e sua experiência se diversifica, deve ficar livre para escolher os caminhos de aprendizagem mais bem adaptados a suas necessidades, expectativas e aptidões.

Em 1972 a Comissão Internacional sobre o Desenvolvimento da Educação, patrocinada pela Unesco e presidida pelo estadista francês Edgar Faure, publicou seu relatório intitulado *Aprender a Ser*. O relatório descreve a educação e o ensino como dimensões subordinadas ao ato da aprendizagem, e que as experiências de aprendizagem extra-escolares ganham a mesma importância das atividades formais de educação, concluindo-se que aprender é um processo de toda uma vida, em duração e diversidade.

As aprendizagens necessárias ao profissional do século XXI baseiam-se nos quatro pilares da educação, que segundo Delors (1998) descreve no Relatório da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI são:

Aprender a conhecer - As rápidas transformações ocasionadas pelo progresso científico e as novas formas de atividade econômica e social, exigem dos atuais e futuros profissionais a conciliação de uma cultura geral, ampla o suficiente, com a necessidade de aprofundamento em uma área específica de atuação. A cultura geral representa, para Delors (1998), o passaporte para a educação permanente, na medida em que desperta o gosto e fornece as bases para se aprender ao longo de toda a vida.

Aprender a fazer - Além disso, é necessário aos atuais profissionais e, com maior intensidade, aos profissionais do futuro, o desenvolvimento da capacidade de enfrentar situações inusitadas que requerem, na maioria das vezes, o trabalho coletivo em pequenas equipes ou em unidades organizacionais maiores. O trabalho

é, e será com maior frequência, menos prescritivo e mais desafiador às competências do profissional.

Aprender a viver junto - O conhecimento sobre o outro, sua história, tradição e cultura, a aceitação da diversidade humana, torna-se necessidade inadiável graças à percepção da crescente interdependência dos seres humanos. A realização de projetos comuns e a gestão inteligente e pacífica dos conflitos inevitáveis envolvem a análise compartilhada de riscos e a ação conjunta em face dos desafios do futuro.

Aprender a ser - O desenvolvimento da autonomia e da capacidade de julgar, bem como o fortalecimento da responsabilidade pessoal na realização do destino coletivo, tornam-se variáveis críticas de sucesso para o enfrentamento das situações complexas que se apresentam ao profissional. A dimensão do saber ser contempla o desenvolvimento da autonomia, da responsabilidade profissional e social e da responsabilidade pelo autodesenvolvimento.

Silva e Cunha (2002, p.79) acreditam que a educação no século XXI deverá ser uma educação ao longo da vida, preocupando-se com a formação do cidadão, da pessoa em seu sentido amplo, e não somente com a formação profissional. Este conceito permite ordenar as diferentes seqüências do ciclo de aprendizagem, educação básica, secundária e superior, gerir as transições, diversificar os percursos, valorizando-os.

Destacam-se as palavras de Chiavenato (2007, p.98) a respeito de aprendizagem:

Aprendizagem é o processo pelo qual se obtém uma mudança de comportamento relativamente estável resultante da prática. Essa prática envolve tanto experiências obtidas, como o treinamento formal dentro da organização. A mudança de comportamento significa que a mudança comportamental deve ser mais ou menos permanente. O processo de aprendizagem não pode ser observado diretamente, mas inferido a partir das mudanças comportamentais. Essas mudanças podem não só ser adaptativas e promover eficácia, como também ser não adaptáveis e ineficazes.

De acordo com Rodrigues (2001), a atualidade é descrita como uma grande transformação social e organizacional. As facilidades de acesso à informação, em virtude dos constantes avanços tecnológicos e pela velocidade das comunicações, criaram condições adequadas para que o conhecimento escapasse

dos seus detentores tradicionais (pequenos círculos e a elite) sendo distribuído de forma indiscriminada. Aprender significa ajustar a identidade ao novo conhecimento, uma vez que isso envolve compromisso emocional, discernimento e intuição. O autor ressalta que as pessoas de futuro são aquelas que têm conhecimento e sabem como usá-lo.

Para Drucker (2001) o conhecimento deve se tornar cada vez mais essencial para a sociedade, pois maior será a importância da diversidade, da flexibilidade e da competição. Com isso, surgirão questões políticas significativas sobre o conhecimento, alertando para que alternativas para a política do conhecimento se façam cada vez mais necessárias. Chiavenato (2007) se refere ao conhecimento como “poderoso”, capaz de controlar o acesso à oportunidade e ao progresso. Assevera ainda que as pessoas cultas já não são pobres, e que hoje são as verdadeiras “capitalistas” da sociedade do conhecimento.

A essência do aprendizado é mudar a própria estrutura interna para permanecer em harmonia com o ambiente que se modifica a cada instante. Isso nos leva a um imperativo para o sucesso organizacional: a organização bem-sucedida é a que pode efetivamente aprender. Dentro dessa definição, as pessoas tornam-se fundamentais para o sucesso das empresas (CHIAVENATO, 2007, p.207).

Leitão e Rousseau (2004, p.685) defendem o caráter social da aprendizagem, reconhecem que não é possível separar o humano do social e asseveram que não existe descontinuidade entre conhecimento, aprendizado e mudança:

Toda mudança implica mudar o conhecimento e mudar o conhecimento significa aprender, porque todo conhecimento é aquilo que aprendemos ao longo da vida. Os três fenômenos estão ontologicamente associados.

Para Loiola, Nérís e Bastos (2007) o aumento do volume de conhecimentos envolvido nos processos decisórios e a exploração de novos conhecimentos associados a novas tecnologias, são fatos que poderiam justificar a necessidade de adquirir conhecimento fora dos limites formais da organização.

Antonello (2006) reconhece que a necessidade de aprendizagem ao longo da vida aumentará, e que cada vez mais o desenvolvimento de competências não deve se restringir à fase da educação inicial, deve ser visto como um processo presente ao longo da vida da pessoa. A autora acredita que para instalar uma cultura de aprendizagem que possibilite o desenvolvimento de competências, é necessária compreensão clara das novas diretrizes de uma tarefa educativa, seja no

ambiente organizacional ou educacional, voltada não para o ensino, mas para aprendizagem. Esta, independentemente de sua forma ou processo, frequência, intensidade e constância, designa ao indivíduo e aos grupos a oportunidade de vivenciar ou experimentar algum tipo de situação ou problema, o que implica numa ação, reportando-se à noção do ciclo de aprendizagem (educação básica, secundária e superior) e resultando no desenvolvimento de competências.

Sitoe (2006, p.287) assegura que a aprendizagem ao longo da vida é fundamental e indispensável, e, se uma pessoa tem o desejo de aprender ela terá condições de fazê-lo, independentemente de onde e quando isso ocorre. Para tanto, é necessária a confluência de três fatores:

que a pessoa tenha a predisposição de aprendizagem, que existam ambientes de aprendizagens (centros, escolas, empresas, etc.) adequadamente organizados e que haja pessoas que possam auxiliar o aprendiz no processo de aprender (agentes de aprendizagem), para além de que esta aprendizagem deve ir ao encontro das necessidades do mercado de trabalho se quiser fazer face ao desemprego. A aprendizagem ao longo da vida é uma tentativa de proporcionar meios para as pessoas darem continuidade a sua educação e obterem mais certificados.

2.2 Formação Profissional e Qualificação

A formação profissional está diretamente ligada ao contexto de trabalho produtivo do sistema capitalista e atualmente é considerada como parte da formação educacional. Tem como função formar pessoas para exercer determinadas profissões, contudo, não é algo obtido em curto prazo, que pretenda treinar trabalhadores em uma ou outra habilidade. Principalmente devido ao novo cenário do trabalho, caracterizado pelo desemprego crescente e pelo aumento das demandas cognitivas para a realização das atividades de trabalho, a educação tem sofrido mudanças em sua função social (MOURÃO; PUENTE-PALACIOS, 2006).

Para Cattani (2002), a formação profissional corresponde a todos os processos educativos em escolas ou empresas que permitam, ao indivíduo, adquirir e desenvolver conhecimentos teóricos, técnicos e operacionais relacionados à produção de bens e serviços. Para os trabalhadores, a formação profissional está associada a idéias de autonomia e autovalorização. Os cidadãos estão cada vez mais assustados com a dificuldade de conseguir e manter um lugar no mercado de trabalho, e diante desse cenário, a formação profissional é percebida como um passaporte para o trabalho. Ou seja, quanto maior a escolaridade, maior a chance

de conseguir um posto de trabalho em um mundo em que o trabalho é cada vez mais escasso.

Drucker (2001, p.164) afirma que a prioridade básica do desenvolvimento pessoal é batalhar pela excelência, pois a produtividade além de fazer diferença na qualidade do trabalho, é extremamente importante para a pessoa que está realizando, atuando como fator de realização pessoal. Sem habilidade não se realiza um bom trabalho, nem se tem respeito próprio, e tão pouco crescimento pessoal. O autor enaltece que:

O autodesenvolvimento parece significar tanto adquirir mais capacidade quanto mais peso como pessoa. Ao focalizar a responsabilidade, as pessoas assumem uma visão maior com relação a si mesmas. Não se trata de vaidade, de orgulho, mas de respeito próprio e de autoconfiança. É algo que não se pode tirar da pessoa, uma vez adquirido. Está fora, e ao mesmo tempo dentro de mim.

Para Bastos (2006), a qualificação é um fenômeno que resulta dos processos sociais, tais como as negociações entre capital e trabalho, envolvendo os julgamentos nos quais estão embutidos valores sociais que se alteram ao longo do tempo e do contexto, passando a ser uma explicação poderosa para o êxito ou as restrições das pessoas e, mesmo, dos países em transitarem por esse cenário turbulento de reestruturação produtiva e globalização. O aumento do uso das tecnologias da informação está subjacente ao acréscimo de demandas cognitivas que requerem maior qualificação do trabalhador e, em decorrência, tornam o trabalho mais complexo. O acréscimo de habilidades, a introdução da equipe como unidade estruturante do processo de trabalho e a flexibilização das definições destes postos são os responsáveis pela característica de crescente fluidez.

Um novo perfil de qualificação do trabalhador é fundamental ao atual contexto, no qual sobressai em primeiro plano a importância da educação básica. O núcleo de conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos ao longo do processo educacional constitui um requisito essencial para que a força de trabalho possa ampliar as oportunidades de incorporação e de desenvolvimento no futuro mercado de trabalho, objetivando sua valorização pessoal e profissional e o atendimento às novas exigências de qualificação (ALVES; VIEIRA, 1995).

2.3 Aprendizagem formal e aprendizagem informal (não-formal)

A maioria dos cidadãos estão em permanente processo de reflexão e aprendizado, este que ocorre durante toda a vida, pois a aquisição de conhecimento não acontece somente nas escolas e universidades, mas nos locais de trabalho, nas cidades, nos movimentos sociais, nas associações civis, nas organizações não-governamentais, dentre outros (BRASIL, 2003).

Adicionalmente, Gohn (2006) define que a educação formal é aquela desenvolvida nas escolas com conteúdos previamente demarcados e a informal como aquela que os indivíduos aprendem durante seu processo de socialização (na família, bairro, clube, amigos), carregada de valores e culturas próprias, de pertencimento e sentimentos herdados. O autor destaca o conceito de educação informal, definindo como o que se aprende “no mundo da vida”, via os processos de compartilhamento de experiências, principalmente em espaços e ações coletivos cotidianas.

A educação formal pressupõe ambientes normatizados, com regras e padrões comportamentais definidos previamente, e a não-formal ocorre em ambientes e situações interativos construídos coletivamente, segundo diretrizes de dados grupos, usualmente a participação dos indivíduos é optativa, mas ela também poderá ocorrer por forças de certas circunstâncias da vivência histórica de cada um. Há na educação não-formal uma intencionalidade na ação, no ato de participar, de aprender e de transmitir ou trocar saberes. A informal opera em ambientes espontâneos, onde as relações sociais se desenvolvem segundo gostos, preferências, ou pertencimentos herdados (GOHN, 2006).

Para Fávero (2007) o não-formal tem sido uma categoria utilizada com bastante freqüência na área de educação para situar atividades e experiências diversas, distintas das atividades e experiências que ocorrem nas escolas, por sua vez classificadas como *formais* e muitas vezes a elas referidas. Na verdade, desde há muito tempo classificava-se como *extra-escolares* atividades que ocorriam à margem das escolas, mas que reforçavam a aprendizagem escolar, nas bibliotecas, no cinema, no esporte, na arte.

Trilla (1996 apud ALVES-FILHO, 2007) entende que educação informal é toda gama de aprendizagens que ocorre (tanto no papel de ensinantes como de aprendizes), e que acontece sem que haja um planejamento específico e, muitas

vezes, sem seja percebida pelos indivíduos. Acontece ao longo da vida, constitui um processo permanente e contínuo e não previamente organizado (AFONSO 1989 apud ALVES-FILHO, 2007).

Afonso (1989 apud ALVES-FILHO, 2007) também aponta as diferenças entre o formal e o não-formal em termos de oposição, onde educação formal corresponde ao tipo de educação organizada com uma determinada seqüência (prévia) e proporcionada pelas escolas, enquanto que a não-formal, embora obedeça a uma estrutura e a uma organização (mesmo que não seja essa a finalidade), diverge ainda da educação formal no que respeita a não-fixação de tempos e locais e a flexibilidade na adaptação dos conteúdos de aprendizagem a cada grupo concreto.

A educação não-formal, enquanto modalidade de ensino/aprendizagem, ocorre durante a trajetória de vida das pessoas, pode ser compreendida em seis dimensões: a qualificação dos indivíduos para o trabalho; a adoção e exercício de práticas voltadas para a comunidade; a aprendizagem política de direitos por meio da participação em grupos sociais; a educação realizada na e pela mídia; a aprendizagem de conteúdos da escolarização formal em modalidades e esferas diversificadas; e, finalmente, a educação para a vida, no sentido de garantir a qualidade de vida (BRASIL, 2003).

2.4 Trilhas/Trajelórias de Aprendizagem e Desenvolvimento de Competências

A educação está em constante transformação, e as possibilidades de aprender oferecidas pela sociedade multiplicam-se vertiginosamente, enquanto a noção de qualificação, no sentido tradicional, é substituída pelas noções de competência evolutiva e capacidade de adaptação. Os recursos educativos, cada vez mais diversos, disponíveis na empresa e na sociedade, nem sempre são visualizados com clareza pelos interessados, faltando-lhes freqüentemente instrumentos para discernir sobre os caminhos a percorrer (GUI, 2000).

Gui (2000), Freitas (2002), e Brandão (2006) realizaram pesquisas sobre trilhas no intuito de ofertar ao indivíduo diversas opções de capacitação e possibilidades de aprendizagem na própria organização.

De acordo com Freitas (2002), um profissional constrói sua própria trilha quando define um curso de ação para o seu crescimento profissional, ou ainda,

quando escolhe caminhos alternativos e flexíveis para promover o desenvolvimento pessoal e profissional. As trilhas são concebidas a partir das necessidades, conveniências, ponto de partida e ponto a que deseja chegar, integrando em seu planejamento de carreira as expectativas da organização, o desempenho esperado, suas aspirações profissionais, as competências que já possui e aquelas que ainda necessita desenvolver.

Freitas e Brandão (2006, p.103) afirmam que as trilhas de aprendizagem ofertam ao indivíduo diversas opções de capacitação, assim como a autonomia para escolha daquelas mais apropriadas às suas necessidades e conveniências. Com isso, a organização não mais impõe o que o indivíduo deve fazer, porém, apresenta uma gama de opções para o desenvolvimento de competências relevantes à sua atuação. Os autores asseveram que:

As trilhas se vinculam à formação de competências, geralmente extrapolam as necessidades de um cargo específico, contribuindo para o desenvolvimento integral e contínuo da pessoa e para o desempenho de papéis ocupacionais mais amplos. Nesse sentido, trilhas de aprendizagem representam também estratégias para o desenvolvimento da carreira profissional, constituindo planos de carreira.

Para Gui (2000), o sucesso dos empreendimentos humanos cada vez mais será sustentado pela capacidade de automobilização das pessoas em busca das aprendizagens necessárias à transformação do mundo. E as empresas, como organismos imbricados com a dinâmica social, não estarão à margem desse processo. Ao contrário, sua sobrevivência dependerá fundamentalmente da capacidade de aprender e transformar as circunstâncias.

A definição de trilhas de aprendizagem tenta adaptar as necessidades da organização com os anseios de seus funcionários, garantindo certa autonomia às pessoas. É na verdade uma parceria entre a organização e o funcionário, cada um assumindo sua parcela de responsabilidade sobre o processo de desenvolvimento de competências (FREITAS, 2002).

De acordo com Gui (2000), a trilha de desenvolvimento profissional é um conjunto de ações de aprendizagem, baseado em diversos recursos existentes na empresa e no meio ambiente. É organizada de maneira lógica, porém flexível e ajustada às necessidades de quem a constrói. Tem por objetivo tanto o desenvolvimento profissional quanto pessoal.

Adicionalmente, Freitas e Brandão (2006) definem que as trilhas de desenvolvimento profissional focalizam principalmente as variadas possibilidades de aprendizagem presentes na organização e em seu ambiente externo, contribuem para que a aprendizagem se realize de acordo com os interesses da organização e do aprendiz. Apesar de inicialmente o objetivo ser o alcance da autonomia do indivíduo para construir seu próprio caminho, essa responsabilidade não deve ser atribuída somente a ele. O fornecimento de direcionamentos necessários e as oportunidades reais de aprendizagem aos funcionários é de responsabilidade da organização.

A partir do conceito de trilhas, conclui-se que os caminhos que as pessoas percorrem são múltiplos, porém específicos para cada uma delas (FREITAS, 2002).

Freitas e Brandão (2006) asseguram que para a construção das trilhas, deve se utilizar como referência os fatores que descrevem aspectos comportamentais necessários à atuação profissional de cada pessoa. Tais fatores ou padrões de desempenho representam competências profissionais básicas exigidas dos funcionários da empresa. Analisando o instrumento de Gestão de Desempenho Profissional (GDP) realizado em uma pesquisa com funcionários do Banco do Brasil, foi possível obter um modelo de trilhas de aprendizagem para aperfeiçoar o desempenho profissional destes funcionários, e que pode servir como modelo para outras organizações (Figura 1).

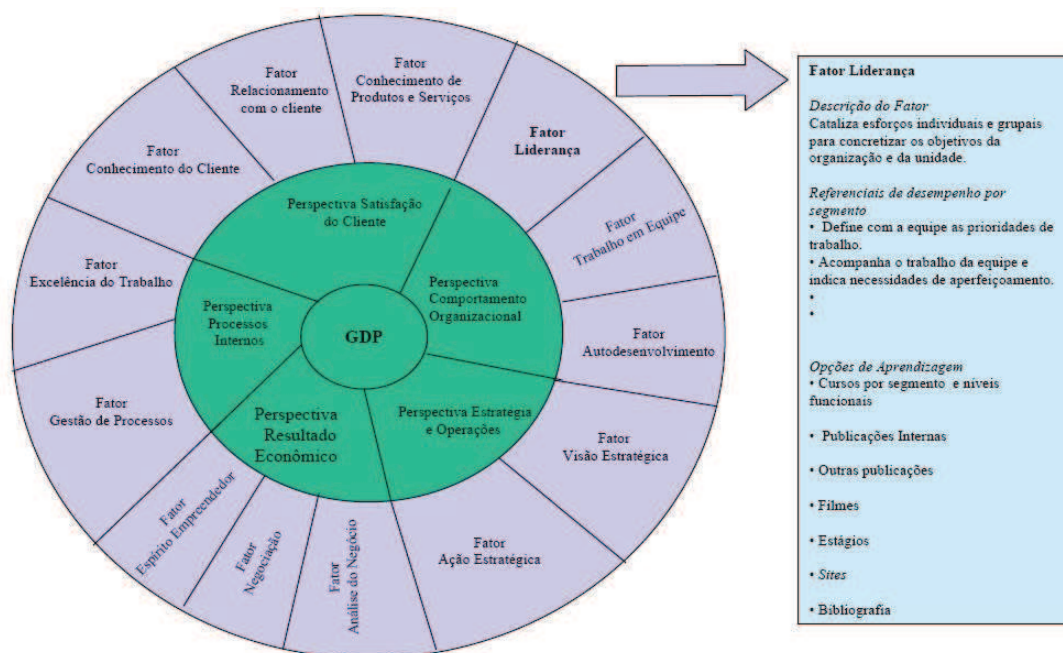


Figura 1. Trilhas de aprendizagem para aperfeiçoar o desempenho profissional. Fonte: Freitas (2002, p. 8).

A implantação de trilhas de aprendizagem requer que a organização faça a gestão dos conhecimentos necessários à sua atuação, sistematizando e disponibilizando as informações relativas à aprendizagem para os indivíduos. Contudo, permitirá que a organização tome ciência de suas estratégias em termos de desenvolvimento de competências, atualizando-se, buscando novas opções e otimizando as estratégias mais eficientes (FREITAS; BRANDÃO, 2006, p.111). Os autores enfatizam:

O processo de desenvolvimento de competências deve considerar não apenas as expectativas da organização em relação ao desempenho profissional, mas, também, ritmos e estilos de aprendizagem, aspirações e preferências pessoais. Embora ainda não existam evidências empíricas que comprovem a superioridade de um modelo em relação ao outro, as trilhas de aprendizagem parecem ajustar-se melhor à lógica das competências, sobretudo por conferir certa autonomia às pessoas, em contraponto à heteronomia imposta pelas tradicionais grades de treinamento.

2.5 Planejamento de Recursos Humanos

Para Chiavenato (2007) Recursos Humanos (RH) são as pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, independentemente do seu nível hierárquico ou de sua tarefa. Os recursos humanos estão distribuídos no nível institucional da organização (direção), no nível intermediário (gerência e assessoria) e no nível operacional (técnicos, funcionários e operários, além dos supervisores de primeira linha). Constituem o único recurso vivo e dinâmico da organização e dotado de uma vocação dirigida para o crescimento de desenvolvimento. As pessoas trazem para as organizações suas habilidades, conhecimentos, atitudes, comportamentos, percepções, e desempenham papéis altamente diferentes dentro da hierarquia de autoridade e de responsabilidade existente na organização.

Upton (1995 apud DESSLER, 2003) revela que em nenhum momento da nossa história a gestão de pessoas foi tão relevante quanto é hoje. Um especialista da Universidade de Harvard estudou instalações de produção que haviam implantado sistemas de produção integrados a computadores. A idéia da produção integrada a computadores é utilizar computadores para unificar o design, a produção e a estocagem do produto, a fim de fornecer à empresa uma força competitiva. Surpreendentemente, esse especialista descobriu que a integração dos computadores não estava por si só associada nem com a produção de uma gama maior de produtos nem com tempos de mudanças maiores (DESSLER, 2003), descobrindo que:

A flexibilidade das fábricas dependia muito mais das pessoas do que de qualquer fator técnico. Embora altos níveis de integração de computadores possam oferecer vantagens extremamente importantes e competitividade de custos, todos os dados do meu estudo apontam para uma conclusão: a flexibilidade operacional é determinada primordialmente pelos operadores da fábrica e pela proporção com que os gerentes os cultivam, os avaliam e se comunicam com eles. A integração de equipamentos e computadores é secundária (DESSLER, 2003, p.243).

O Planejamento de Recursos Humanos tem a missão de dimensionar e planejar as necessidades de RH, a longo, médio, e curto prazos, para atender às exigências do negócio e aos objetivos da empresa. O Desenvolvimento de RH deve prover principalmente a qualificação profissional dos Recursos Humanos da empresa (LUCENA, 1995).

Lucena (1990, p.84) define que o Planejamento das necessidades dos profissionais:

Compreende o processo gerencial de identificação e análise das necessidades organizacionais de Recursos Humanos e o conseqüente desenvolvimento de políticas, programas, sistemas e atividades que satisfaçam essas necessidades a curto, médio e longo prazos, tendo em vista assegurar a realização das estratégias do negócio, dos objetivos da empresa e de sua continuidade sob condições de mudanças.

De acordo com Lucena (1990), o Planejamento de RH tem por objetivo estabelecer as necessidades de profissionais em termos de quantidade e de qualidade ao longo do tempo e desenvolver políticas para atender a essas necessidades assegurando a realização das estratégias do negócio, dos objetivos das empresas e de sua continuidade. A autora assegura que para a implantação do Planejamento de RH, várias etapas são necessárias:

1. Previsão da necessidade de profissionais, ao longo do tempo, para viabilizar o planejamento da empresa e dar continuidade às suas atividades;
2. Definição da abrangência do plano de carreira e sucessão;
3. Revisão e atualização das descrições de cargos e os perfis profissionais;
4. Definição do desenho do plano de carreira, com as possibilidades de evolução de um cargo para o outro e as condições para ascensão;
5. Identificação dos cargos-críticos e as posições-chave da organização;
6. Identificação dos profissionais indicados para sucessão;
 - ✓ Verificação dos resultados da avaliação de desempenho, da análise de potencial e da avaliação de capacitação profissional dos indicados para sucessão;
 - ✓ Análise da situação salarial dos indicados para sucessão;
 - ✓ Análise do histórico dos empregados e as necessidades e expectativas individuais;
7. Formação de comitês responsáveis pela definição e acompanhamento dos planos de sucessão;
8. Definição dos planos de sucessão;
9. Definição dos planos individuais de desenvolvimento, para os selecionados à sucessão;
10. Aprovação do plano de sucessão;
11. Implantação, acompanhamento e avaliação dos planos de sucessão.

Pode-se identificar o Planejamento Estratégico de Recursos Humanos como sendo um processo contínuo de tomada de decisões no âmbito da administração de pessoal da empresa, e caracterizado pelo caráter dinâmico, não estático e flexível diante das oportunidades, ameaças, pontos fracos e estratégias presentes no mercado de trabalho onde a organização está atuando. O Planejamento Estratégico de Recursos Humanos, para ter o êxito esperado, só pode ser formulado, implantado e controlado num sistema organizacional aberto e interdependente entre suas várias áreas de atuação. O alvo é integrar os vários procedimentos, políticas e objetivos de Recursos Humanos à programação estratégica geral da empresa. Sendo um processo de tomada de decisões, o Planejamento Estratégico de Recursos Humanos projeta ações futuras e formula estratégias com vistas a enfrentar situações e desafios surgidos no ambiente de trabalho (CARVALHO; SERAFIM, 2004), e dentro do contexto da pesquisa, aparece como sugestão para os Técnicos em Laboratório quando se deparam com situações adversas.

Adicionalmente, Truss e Gratton (1994 apud DESSLER, 2003) definem administração de recursos humanos como união com metas e objetivos para melhorar o desempenho da empresa e desenvolver culturas organizacionais que encorajam a inovação e a flexibilidade. Já para Wright e McMahan (1997 apud DESSLER, 2003), a administração de recursos humanos é o modelo de atividades desenvolvidas com a intenção de permitir que a organização alcance suas metas.

O RH estratégico significa admitir a função de RH como uma parceira estratégica na formulação das estratégias da empresa, assim como na implementação dessas estratégias por meio de uma série de atividades consistentes de RH realizadas internamente, como recrutamento, seleção, treinamento e remuneração de pessoal (SHEPPECK; MILITELLO apud DESSLER, 2003).

De acordo com Carvalho e Serafim (2004), o Planejamento Estratégico de Recursos Humanos é um instrumento de gestão que visa conjugar dois propósitos fundamentais, sem os quais não funcionaria eficientemente: a) adaptar-se ao plano estratégico global da organização; e b) aumentar a produtividade do trabalho por meio da soma de esforços, interesses e objetivos. A Figura 5 mostra os elementos centrais que levam ao conceito dinâmico de PE de RH.

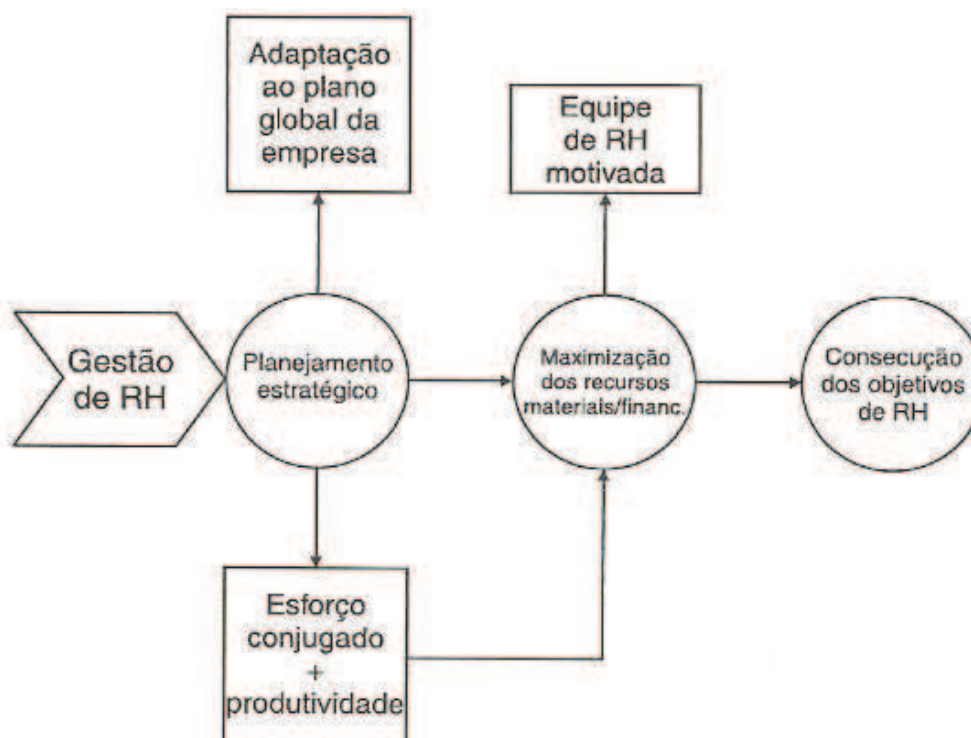


Figura 5. Fluxo do conceito dinâmico de PE de RH.
 Fonte: Carvalho e Serafim (2004, p.79).

De acordo com Dessler (2003), é mais importante do que nunca contratar as pessoas certas, treiná-las e motivá-las efetivamente, pois isso demanda um sistema de RH mais efetivo. Com base em análises realizadas, as melhores práticas de RH para muitas empresas hoje em dia incluem contratação altamente seletiva, equipes de trabalho e tomadas de decisão descentralizadas, altos salários, treinamento extensivo, diminuição das diferenças de *status* e muito compartilhamento de informações entre funcionários e gerência.

Milkovich e Boudreau (2000) concordam com Dessler (2003) e afirmam que a melhor estratégia de RH é contratar, treinar e remunerar as pessoas para que elas criem as melhores estratégias futuras, não importa em que condições. Essa estratégia daria menos ênfase na capacidade das pessoas em programar as estratégias de hoje, e mais ênfase nos traços humanos genéricos, como criatividade, inteligência, curiosidade, confiabilidade e comprometimento com a organização, o que conduziria a estratégias mais eficazes. A estratégia adapta-se aos recursos humanos, e não o contrário.

2.6 Plano de Carreira e Sucessão

Uma carreira bem sucedida tem de ser administrada por meio de um planejamento cuidadoso. A programação de carreira não garante sucesso antecipado para a força de trabalho da empresa, mas sem ela os empregados sentem mais dificuldades para assumir as responsabilidades que surgem na organização. A ascensão de funcionários capazes e motivados é uma feliz combinação de seu trabalho profissional com a disposição das empresas em investir na prata da casa. É o planejamento de carreira que permite que a organização abra caminho para que seus funcionários mais qualificados alcancem o topo (CARVALHO; NASCIMENTO, 1997).

O Plano de carreira de acordo com Oliveira et al. (2004), constitui as normas que ajudam o ingresso e o desenvolvimento do indivíduo em uma determinada carreira. Referem-se as posições ocupadas e trabalhadas, dentro das empresas, pelos indivíduos. Administração de carreiras é utilizada como um instrumento para conciliar as expectativas de desenvolvimento da empresa e de crescimento profissional e pessoal dos indivíduos que nelas trabalham. Ainda segundo o mesmo autor, para os funcionários, os objetivos para o planejamento de carreiras são: desenvolver um espírito crítico em relação a seu comportamento diante da carreira; estimular um processo de auto-avaliação; refletir sobre a realidade profissional e pessoal; desenvolver objetivos de carreira e planos de ação para monitorar a carreira a longo do tempo.

Para Carvalho e Nascimento (1997), a experiência em outros setores é fundamental para que o empregado tenha uma visão mais ampla da empresa. Por meio de cuidadoso planejamento de carreira, é possível avaliar a capacidade de adaptação, a maturidade e o desempenho de um profissional. Basicamente o planejamento de carreira passa por três estágios interdependentes, ou seja:

- Primeiro estágio: a empresa precisa saber até onde deseja chegar e o que espera de seus funcionários nessa caminhada.
- Segundo estágio: definir a qualificação profissional necessária para que os funcionários possam atingir as metas estabelecidas.
- Terceiro estágio: avaliação dos empregados, levando em conta seu desenvolvimento face às exigências do futuro.

Oliveira et al. (2004) define carreira como uma sucessão de caminhos inesperados, às vezes tortuosos, com várias alternativas e cheio de incertezas, portanto ela deve ser pensada, como uma estrada que sempre estará sendo construída tanto pela pessoa quanto pela organização.

Carvalho e Nascimento (1997) asseveram que o planejamento de carreira deve definir as várias carreiras de cargos da organização, bem como os procedimentos (critérios de ascensão), na forma horizontal, por mérito, como na vertical, por promoção. Para tanto, o planejamento de carreira deve prever o preenchimento dos cargos através da identificação de potencialidade dos funcionários da organização. Os autores destacam ainda os quatro pontos centrais que devem estar presentes na carreira profissional de todo indivíduo:

- O autoconhecimento como fator indispensável para o treinando identificar suas limitações, potencial e ambição;
- O aprendizado pessoal (trajetória/trilhas) e profissional (aprendizagem formal/informal) como constante rumo aos objetivos a que se propôs atingir;
- A maximização de habilidades, como exemplo, o aproveitamento do potencial psicológico, físico e motor;
- A consecução das metas de vida, aí incluídos os objetivos profissionais e de filosofia de vida (família, comunidade, igreja etc.)

Segundo Dutra (1996 apud OLIVEIRA et al., 2004) um plano de sucessão tem que ser seguido por empresas razoavelmente estáveis no mercado, em um mercado também estável, e composta por pessoas dispostas a abrir mão de suas expectativas individuais em favor das expectativas da empresa. O processo sucessório se insere na Administração de Carreiras através de uma situação presente para uma situação futura. Verificam-se os possíveis substitutos para as vagas futuras e o estudo destes candidatos vem de um banco de dados.

De acordo com Lucena (1990, p.122), o plano de sucessão:

Compreende a identificação e análise de pessoas para ocuparem posições de maior conteúdo e de maiores responsabilidades, de acordo com as linhas de sucessão estabelecidas e em prazo estimados. As indicações para substituições são fundamentadas no desempenho, na capacitação profissional e no potencial, confrontados com as exigências delimitadas pela natureza do negócio, dos objetivos, das estratégias empresariais, das características do trabalho e pelo ambiente externo.

Os principais objetivos do plano de carreira de acordo com Oliveira et al. (2004) são:

- Propiciar carreiras compatíveis de acordo com as necessidades de mão-de-obra definidas no planejamento de RH.
- Permitir que os funcionários estejam motivados para o trabalho face à ascensão que lhes é oferecida pela empresa.
- Assegurar que a política de formação e desenvolvimento de carreira seja transparente e dinâmica.
- Garantir que a direção da empresa possa utilizar o desenvolvimento de carreira como um instrumento efetivo de administração integrada.

Oliveira et al. (2004) asseguram que entre os benefícios resultantes da Implantação de um plano de carreira eficiente é importante citar que:

- Os funcionários com maior potencialidade permanecem na empresa, sentindo-se atraídos pela real possibilidade de ascensão profissional.
- O nível de motivação cresce em função da perspectiva de progresso dentro da organização.
- As sucessões, principalmente em funções gerenciais, acontecem sem traumas.
- As possibilidades de erros nas promoções são bem menores.
- Identificação mais transparente de profissionais com maior talento e potencial.
- A organização sabe de que tipo de profissional vai precisar nos próximos anos.

Contudo, Oliveira et al. (2004) acreditam que aquelas empresas que concentrarem o maior número de talentos, desenvolvê-los e capacitá-los, certamente serão mais eficientes e atingirão o alcance dos resultados propostos. E para os funcionários, a valorização de suas potencialidades e o investimento em seu talento, são fatores importantes para a manutenção de sua motivação, o que o torna um colaborador mais leal à empresa.

2.7 Treinamento, Desenvolvimento e Educação

A pesquisa realizada aborda questões que se referem ao desenvolvimento pessoal e profissional, e ainda, métodos de aprendizagem (formal

e informal) dos Técnicos em Laboratório, podendo identificar e sugerir para o futuro a necessidade ou não de treinamento.

De acordo com Vargas (1996), os primeiros sinais de ações que envolveram treinamento e desenvolvimento de pessoal são datados desde a época dos primórdios da civilização, onde o homem da caverna repassa seus conhecimentos para seus descendentes a fim de assegurar a sobrevivência e a continuidade da espécie humana. Após a humanidade alcançar o progresso, época marcada pela Segunda Guerra Mundial, as atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoal começaram a ser compreendidas, percebidas, sistematizadas e utilizadas em benefício mais abrangente. Tendo em vista o que a autora relata e certos objetivos do trabalho, é possível identificar que a forma de desenvolvimento de pessoal da antiguidade está diretamente ligada à aprendizagem informal vivenciada por nós.

Para Vargas e Abbad (2006), existem na literatura inúmeros conceitos sobre treinamento, e todos denotam relevante coerência entre si (Quadro 1).

Autor	Definição
Hinrichs (1976)	<ul style="list-style-type: none"> • "Treinamento pode ser definido como quaisquer procedimentos, de iniciativa organizacional, cujo objetivo é ampliar a aprendizagem entre os membros da organização."
Nadler (1984)	<ul style="list-style-type: none"> • "Treinamento é aprendizagem para propiciar melhoria de desempenho no trabalho atual."
Wexley (1984)	<ul style="list-style-type: none"> • "Treinamento é o esforço planejado pela organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos relacionados com o trabalho por parte de seus empregados."
UK Department of Employment (1971, apud Latham 1988)	<ul style="list-style-type: none"> • "Treinamento é o desenvolvimento sistemático de padrões de comportamentos, atitudes, conhecimento-habilidade, requeridos por um indivíduo, de forma a desempenhar adequadamente uma dada tarefa ou trabalho."
Goldstein (1991)	<ul style="list-style-type: none"> • "Treinamento é uma aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimento, regras ou habilidades que resultem na melhoria do desempenho no trabalho."

Quadro 1. Definições de Treinamento.
Fonte: Vargas e Abbad (2006, p.140).

Para Oliveira et al. (2004) treinamento é um processo utilizado dentro das organizações, para desenvolver nos indivíduos, certos conhecimentos e determinadas habilidades para o bom desempenho das várias tarefas que compõem

os diferentes cargos, objetivando levar o indivíduo "a saber fazer". O treinamento tem como objetivos, preparar o pessoal para execução imediata das diversas tarefas, por meio de informações e desenvolvimento de habilidades; proporcionar oportunidades para o desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais e sim para outras funções; aumentar a motivação do pessoal e torná-los mais receptivos às técnicas de supervisão e gerência.

Adicionalmente, Carvalho e Nascimento (1997) enfocam o treinamento como forma de educação especializada, uma vez que seu propósito é preparar o indivíduo para o desempenho eficiente de uma determinada tarefa que lhe é confiada. O treinamento pode ser identificado como sendo um somatório de atividades que vão desde a aquisição de habilidade motriz até o desenvolvimento de um conhecimento técnico complexo, à assimilação de novas atitudes administrativas e à evolução de comportamento em funções de problemas sociais complexos. Pode-se dizer que é um processo que visa ajudar o empregado a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamento e ação, habilidades, conhecimentos e atitudes.

Na visão de Rosemberg (2001) o treinamento apresenta quatro elementos principais:

- A *intenção* de melhorar um desempenho específico, normalmente derivada de uma avaliação de necessidades e refletida na elaboração de objetivos instrucionais.
- O *desenho* que reflete a estratégia instrucional que melhor se ajusta à aprendizagem requerida e às características da clientela, bem como às estratégias de mensuração que apontam a eficácia do treinamento.
- Os *meios* pelos quais a instrução é entregue, que pode incluir a sala de aula, uma variedade de tecnologias, estudos independentes ou a combinação de diferentes abordagens.
- A *avaliação*, cujos níveis de complexidade podem variar desde situações mais simples até as mais formais que incluam exigência de certificação.

Vargas (1996) agrupa os conceitos de treinamento e desenvolvimento e define que representam a aquisição sistemática de conhecimentos capazes de provocar, a curto ou longo prazo, uma mudança de ser e de pensar do indivíduo, por meio da internalização de novos conceitos, valores ou normas e da aprendizagem de novas habilidades.

Segundo Nadler (1984 apud VARGAS; ABBAD, 2006), desenvolvimento de recursos humanos refere-se à promoção de aprendizagem para empregados (ou não), visando ajudar a organização a alcançar seus objetivos. Define ainda, que desenvolvimento é a aprendizagem voltada para o crescimento individual, sem relação com um trabalho específico.

Concomitante às definições de Vargas e Nadler, Sallorenzo (2000) também reconhece o vínculo entre desenvolvimento e o contexto de trabalho. Define desenvolvimento como um processo de aprendizagem mais geral, porque propicia o amadurecimento de indivíduos de forma mais ampla, não específica para um posto de trabalho.

A Educação é uma contínua reconstrução, caracterizada pela observação e prática do dia-a-dia, das experiências pessoais de cada um. Educando-se continuamente, o indivíduo é profundamente influenciado pelo meio onde vive, trabalha e se desenvolve através de seus vários grupos de referências: a escola, o lar, o trabalho, a igreja, entre outros. A educação envolve todos os aspectos pelos quais a pessoa adquire compreensão do mundo que a cerca, bem como a necessária capacidade para melhor lidar com seus problemas (CARVALHO; NASCIMENTO, 1997).

A educação é um tipo de aprendizagem para preparar o indivíduo para um trabalho diferente, porém identificado, em um futuro próximo. O conceito de educação apresentado se aplica ao contexto das organizações de trabalho. Geralmente, o oferecimento de oportunidades de educação está associado a uma movimentação do indivíduo para níveis melhores na estrutura salarial da organização (NADLER, 1984, apud VARGAS; ABBAD, 2006).

Sallorenzo (2000) abrange os conceitos de instrução, treinamento, educação e desenvolvimento, demonstrando suas interligações (Fig.2). Porém Zerbine (2003) e Carvalho (2003), propuseram alterações no diagrama de Sallorenzo: a primeira é a adição da informação (ação educacional importante); a segunda é a alteração mudança do tipo de linha contínua para a tracejada (esta que indica o enfraquecimento das fronteiras entre os conceitos das diferentes ações educacionais) (Fig.3).



Figura 2. Abrangência dos conceitos de instrução, treinamento, educação e desenvolvimento.

Fonte: Vargas e Abbad (2006, p. 143).



Figura 3. Abrangência dos conceitos de informação, instrução, treinamento, educação e desenvolvimento.

Fonte: Vargas e Abbad (2006, p. 143).

Posteriormente, Vargas e Abbad (2006) propuseram um terceiro diagrama, apresentado na Figura 4, com uma alteração na ordem de apresentação de dois conceitos: desenvolvimento e educação.

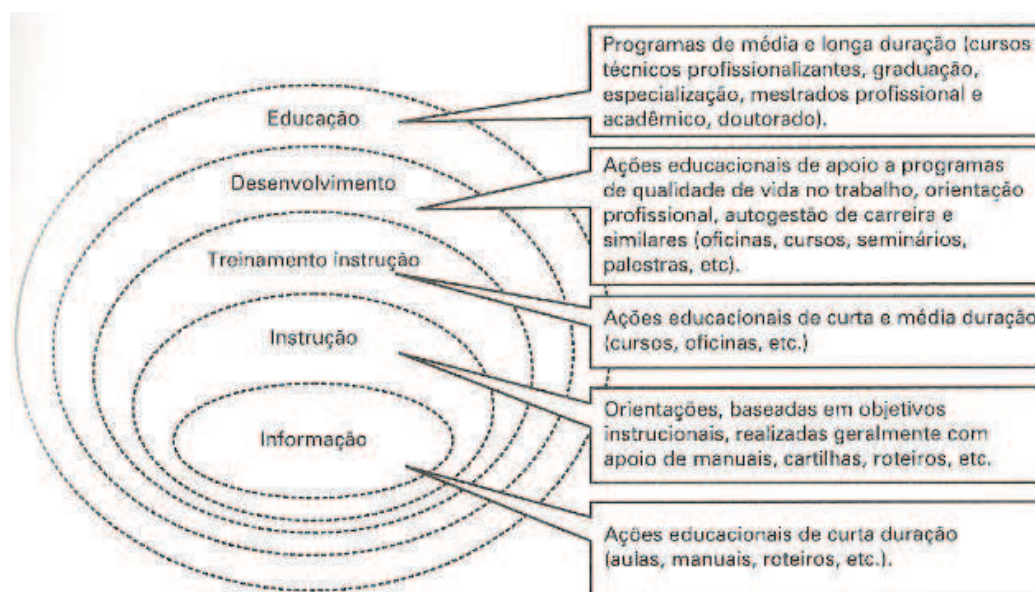


Figura 4. Ações de indução de aprendizagem em ambientes organizacionais.

Fonte: Vargas e Abbad (2006, p. 143).

Essa mudança além de alterar o desenho do diagrama, implicará mudança na forma de interpretar a abrangência de cada um desses conceitos, contrariando o argumento de Sallorenzo (2000) no qual o conceito de desenvolvimento não englobará o de educação e sim o inverso.

3. METODOLOGIA

3.1 Tipo de pesquisa

Vergara (2007) propõe a classificação dos tipos de pesquisa sob dois critérios: o critério dos fins a que se destina a pesquisa e o critério dos meios de investigação.

Quanto aos fins, esta pesquisa classifica-se como descritiva e exploratória. De acordo com a autora, a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, podendo estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza, sem a obrigatoriedade de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. Visa descrever percepções, expectativas e sugestões dos entrevistados.

É uma pesquisa exploratória, pois de acordo com GIL (1999) envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram (ou tem) experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulam a compreensão. Possui ainda a finalidade básica de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias para a formulação de abordagens posteriores. Dessa forma, este tipo de estudo visa proporcionar um maior conhecimento acerca do assunto, a fim de que se possam formular problemas mais precisos ou criar hipóteses que possam ser pesquisadas por estudos posteriores. As pesquisas exploratórias, segundo Gil (1999) visam proporcionar uma visão geral de um determinado fato, do tipo aproximativo.

Embora a UnB seja uma instituição com tradição e alvo de pesquisas em diversas áreas de investigação, não foi identificada a existência de estudos que abordem a identificação das trilhas de aprendizagem para o desenvolvimento profissional de seu quadro de funcionários com o ponto de vista pelo qual a pesquisa tem a intenção de abordá-la.

Quanto aos meios, esta pesquisa se classifica como bibliográfica, de campo e documental.

Bibliográfica, porque para a fundamentação teórico-metodológica do trabalho foi realizada investigação sobre os seguintes assuntos: aprendizagem e aquisição de conhecimentos ao longo da vida; formação profissional e qualificação; trilhas de aprendizagem e desenvolvimento de competências; treinamento, desenvolvimento e educação; planejamento de recursos humanos; plano de carreira e sucessão.

De campo, pois foi realizada uma investigação empírica, censitária junto a funcionários de um Órgão da Universidade de Brasília (FMD), sendo este o local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. A pesquisa teve como objetivo analisar suas compreensões e percepções acerca da identificação de suas Trilhas de Aprendizagem e Desenvolvimento Profissional.

A pesquisa também pode ser classificada como documental, visto que envolveu investigação com base em documentos da Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) que regulamentam a profissão de Técnico em Laboratório (Ver apêndice A). As informações contidas na CBO foram fornecidas aos pesquisados durante as entrevistas para auxiliar os técnicos em suas respostas.

3.2 População-alvo e amostra

O foco da pesquisa foi o corpo de funcionários técnico-administrativos (efetivos), especificamente os técnicos lotados nos diversos Laboratórios da Faculdade de Medicina da Fundação Universidade de Brasília. Pretendeu-se aplicar o instrumento de pesquisa (entrevista) junto aos 17 servidores que ocupam o cargo de Técnico em Laboratório. Destes, apenas 10 participaram da pesquisa, o que corresponde a 59% dos técnicos.

3.3 Instrumento de coleta de dados

Para a presente pesquisa, foi utilizado um roteiro de entrevista como instrumento para a coleta de dados, que permitiu a identificação das experiências pessoais e profissionais vivenciadas na trajetória dos Técnicos em Laboratório da Faculdade de Medicina da UnB, e ainda, suas percepções quanto à escolha de suas trilhas de aprendizagem para o desenvolvimento profissional, e as necessidades de formação e competências. As entrevistas foram pautadas, constituídas de perguntas inerentes aos principais pontos do assunto, no intuito de aprofundar ainda mais a pesquisa. Foi utilizado um roteiro semi-estruturado (Apêndice A), e as perguntas foram feitas diretamente a cada técnico sem a presença de qualquer outro funcionário. A entrevista buscou identificar os cargos ocupados antes da atuação como Técnico em

Laboratório, o que foi aprendido e a maneira como aprendeu em cada uma das vivências anteriores, atividades e competências desenvolvidas, formação, cursos realizados, atrativos da profissão, aspectos facilitadores e barreiras.

3.4 Procedimento de coleta

A pesquisa foi realizada com a autorização da Direção da FMD/UnB e dos respectivos chefes imediatos dos participantes. A coleta dos dados foi realizada em horários e locais pré-determinados para que não houvesse prejuízo no desenvolvimento das tarefas dos funcionários.

No primeiro momento, foi explicado aos servidores o objetivo da pesquisa e a importância de sua colaboração, e ainda, assegurado aos participantes, sigilo sobre o conteúdo das informações coletadas durante o processo. A entrevista foi realizada pessoalmente, por meio de material impresso acrescida de dados da CBO e gravada para que posteriormente proporcionasse acesso a maior quantidade de informações.

Os participantes ficaram cientes de que seus nomes não seriam publicados nesta pesquisa, permitindo-lhes maior franqueza e tranquilidade durante suas respostas. Após a finalização das entrevistas, procedeu-se à preparação dos dados para análise e tratamento, onde as entrevistas foram transcritas. Todos os participantes foram assegurados de que irão receber as informações a respeito do resultado da pesquisa em duas vias, uma eletrônica (via e-mail) e outra impressa (cópia da monografia).

3.5 Análise dos dados

Os dados obtidos com a entrevista foram submetidos à análise de conteúdo, que de acordo com Bardin (1995), representa um conjunto de técnicas de análise das comunicações que tem a finalidade de obter, por meio de procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens, indicadores que possam permitir a inferência de conhecimentos referentes às condições de produção destas mensagens. Com base nesse conceito, posteriormente foram definidas as seguintes categorias para análise:

- Experiência profissional;
- Aprendizagem de acordo com vivências/experiências;
- Método de aprendizagem;

- Competências da profissão;
- Formação direcionada para o desempenho;
- Atrativos da profissão;
- Aspectos/agentes facilitadores da profissão;
- Barreiras e aspectos que desestimulam o exercício da profissão.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Dos participantes da pesquisa, 4 são do sexo feminino e 6 do sexo masculino, com idades distribuídas entre 24 e 49 anos. Em relação ao tempo de serviço, como servidor público, como servidor na UnB e na FMD, foi possível identificar que estavam distribuídos entre 5 e 23 anos e que o tempo foi o mesmo para as três opções (Quadro 2).

Quadro 2. Dados demográficos coletados dos 10 entrevistados.

<i>Entrevistado</i>	<i>Sexo</i>	<i>Idade (anos)</i>	<i>Tempo de Serviço (anos)</i>	<i>Formação</i>	<i>Outros Cursos</i>
1	F	38	5	Ensino Profissionalizante	Informática, Inglês, Biologia Molecular
2	F	28	5	Ensino Profissionalizante	Inglês, Informática, Biologia Molecular
3	M	38	15	Graduação (cursando) Letras Ensino Profissionalizante Graduação Geografia	Informática, Biologia Molecular
4	M	47	23	Especialização Gestão Universitária Ensino Profissionalizante Graduação (cursando)	Relações Humanas no trabalho
5	F	24	5	Gestão em Saúde Ensino Profissionalizante Graduação Ciências Biológicas	Inglês, Biologia Molecular, Biotecnologia
6	M	31	10	Ensino Profissionalizante	Biologia Molecular
7	M	34	11	Ensino Profissionalizante Graduação Administração	Inglês, Informática, Aperfeiçoamento de vendas
8	F	37	15	Ensino Profissionalizante Graduação Farmácia	Inglês, Informática
9	M	48	20	Ensino Profissionalizante Graduação Educação Física Especialização Gestão Universitária	Inglês, Informática, Acupuntura
10	M	49	22	Ensino Profissionalizante	Informática, Biologia Molecular

Fonte: Dados da pesquisa

Os participantes também foram identificados de acordo com o nível de instrução que possuíam, entre eles, o ensino profissionalizante (segundo grau acrescido de curso profissionalizante) que se refere ao curso de Técnico em Patologia Clínica ou Técnico em BIODIAGNÓSTICO, realizado por todos os entrevistados. A graduação foi realizada por sete entrevistados em diferentes áreas, sendo que dois ainda estão cursando. Apenas dois entrevistados possuem especialização, ambos em Gestão Universitária. Pós-graduação em nível de mestrado e doutorado não foi identificada em

nenhum participante. Com a pesquisa foi possível verificar outros cursos realizados pelos técnicos ao longo da vida e durante o exercício da profissão. Os cursos mais realizados entre os entrevistados foram de língua inglesa, informática, biologia molecular e outros com menor frequência, como por exemplo, relações humanas no trabalho, técnicas de biotecnologia, aperfeiçoamento de vendas e acupuntura (Quadro 2).

Os participantes foram perguntados a respeito dos cargos que haviam ocupado antes de atuarem como Técnicos em Laboratório e foi possível identificar uma variedade de profissões, entre elas: assistente social, técnico em contabilidade, auxiliar de laboratório, datilógrafo, bancário, monitor de escola infantil, secretário, conferente, estagiário, trabalhador do campo, balconista e autônomo. A profissão vendedor foi citada por sete entrevistados, variando em diversos segmentos como, perfumes, sapatos, bolsas, celulares, peças, produtos de limpeza, alimentos, reagentes e materiais de laboratório.

De acordo com a aprendizagem (informal) obtida por cada um durante as vivências/experiências profissionais que acreditavam serem necessárias para a atuação como Técnico em Laboratório, foi possível identificar alguns fatores, entre eles: trabalhar em equipe, saber ouvir e falar no momento certo, ser organizado, ter concentração, viver em harmonia, ter noções de relações humanas, saber lidar com o público, ser prestativo, ter cordialidade, flexibilidade e paciência, comunicar-se melhor com as pessoas e ser insistente/persistente (Quadro 3). A aprendizagem informal vivenciada ao longo da trajetória, seja pessoal ou profissional, foi descrita pelos técnicos como fator que contribuiu para que desempenhassem melhor e com mais qualidade o seu trabalho atual.

Quando os entrevistados foram questionados como aprenderam acerca das experiências e vivências anteriores à profissão de Técnico em Laboratório, todos os entrevistados responderam que a relação com as pessoas foi primordial para exercer a função atual, visto que estes técnicos lidam diretamente com alunos, funcionários da área administrativa, professores e algumas vezes com pacientes (Quadro 3). A aprendizagem obtida por meio das vivências, facilita o trabalho atual, principalmente quando é necessário trabalhar em equipe.

Quadro 3. Cargos ocupados pelos Técnicos em Laboratório antes do exercício desta profissão e maneiras e métodos de aprendizagem.

<i>Entrevistado</i>	<i>Cargos Ocupados</i>	<i>O que aprendeu (conteúdos de aprendizagem)</i>	<i>Como aprendeu (formas de aprendizagem)</i>
1	Monitor e Assistente Social	Trabalhar em equipe e saber ouvir	Convivência em grupo, trabalhando com as pessoas
2	Técnico em Contabilidade, vendedor de perfumes, sapatos e bolsas	Ser mais preciso, ter concentração e organização e saber agradar	No dia-a-dia com os colegas de trabalho, com a chefia e sozinha
3	Auxiliar de Laboratório e Técnico de Laboratório de empresa privada.	Viver em coletividade, trabalhar em equipe e em harmonia com os colegas	No trabalho diário convivendo com os companheiros de trabalho
4	Datilógrafo de imobiliária, integrante do sindicato dos bares de Brasília, e técnico do Banco Itaú.	Sobre as relações humanas, como relacionar-se com as pessoas	Convivência com diferentes pessoas e se relacionado com elas
5	Monitor de escola infantil, vendedor de celulares, secretário e conferente de loja de autopeças	Lidar com o público, ser prestativo, atender as pessoas com cordialidade, ser compreensivo e ser flexível	Se relacionando / atendendo as pessoas e com os próprios erros
6	Vendedor de peças de automóveis e vendedor de rua com produtos de limpeza	Comunicar-se melhor com as pessoas, ter jogo de cintura e paciência	Convivendo com as pessoas no trabalho diário
7	Estagiário nos correios, vendedor em banca de revistas, da Xerox do Brasil e da Perdigão.	Muita coisa a respeito das relações humanas	Principalmente com o público que atendia, conversando e interagindo com essas pessoas
8	Vendedor/representante de empresa do ramo laboratorial	Relacionar-se com o público, saber falar e ouvir no momento certo, ser insistente e persistente	No dia-a-dia convivendo com as pessoas aprendeu a não desistir diante das dificuldades
9	Trabalhador do campo, vendedor de loja de material para laboratório	Ser mais organizado e a identificar reagentes químicos	Na "lida", convivendo com as pessoas
10	Balconista e vendedor de confeitaria, vendedor interno de loja de decoração e autônomo no ramo de Hot-dogs	Lidar com o público, ser paciente, saber ouvir, atender bem e acima de tudo a relação humana	Vivenciando tudo na prática, no trabalho diário e com as pessoas que trabalhou..

Fonte: Dados da pesquisa.

Quando os participantes foram questionados a respeito do que é necessário conhecer/saber fazer para desenvolver seu trabalho, com base nas competências pessoais apresentadas pela CBO (Classificação Brasileira de Ocupações), foi possível identificar que apenas 1 entrevistado não realiza atividades referentes a confortar pacientes e acalmá-los, sendo que a maioria realiza as outras atividades descritas, como pode ser observado na Tabela 1.

Tabela 1. Respostas dos entrevistados com relação às competências pessoais atribuídas ao Técnico em Laboratório.

Competências	Frequência
1. Confortar o paciente	1
2. Acalmar o paciente	1
3. Trabalhar com ética	10
4. Atualizar-se profissionalmente	10
5. Trabalhar em equipe	10
6. Seguir procedimentos operacionais padrão (POP) e instrução de trabalho	9
7. Mostrar flexibilidade	10
8. Estimar o consumo dos materiais	10
9. Manipular materiais	9
10. Aplicar conhecimentos de informática	10
11. Controlar o tempo	10
12. Demonstrar percepção visual	10
13. Revelar concentração	10
14. Demonstrar coordenação motora fina	10
15. Cuidar da higiene pessoal	10
16. Delegar funções	7
17. Garantir a integridade física e fisiológica do material biológico	9
18. Seguir normas de controle de qualidade	10
19. Manipular equipamentos de análise	8
20. Manipular reagentes e soluções de volumetria padronizada	8
21. Manter sigilo acerca dos exames	9
22. Discriminar cores de reagentes e amostras	5
23. Reconhecer resultados anormais de exames	8
24. Participar do desenvolvimento e implantação de novas técnicas de exame	9

Fonte: CBO e dados da pesquisa.

A CBO define quais são as atividades a serem desenvolvidas por um Técnico em Laboratório, e com base nessas informações os entrevistados marcaram as atividades que mais executam em seu local de trabalho. A Tabela 2 demonstra as atividades que os técnicos desempenham no que diz respeito à coleta de material biológico, e observou-se que nenhum entrevistado certifica-se do preparo do paciente e também não o receita medicamentos. Notou-se ainda, que todos os participantes identificam o material biológico do paciente.

Tabela 2. Atividades relacionadas à coleta de material biológico.

Competências	Frequência
1. Atender o paciente com presteza	3
2. Ponderar o pedido do exame	2
3. Certificar-se do preparo do paciente	0
4. Dar medicamentos ao paciente de acordo com a indicação médica	0
5. Paramentar o paciente	2
6. Posicionar o paciente de acordo com o exame	1
7. Identificar o material biológico do paciente	10
8. Efetuar assepsia na região da coleta	3
9. Puncionar cavidades e veias	3
10. Fornecer recipiente ao paciente para coleta de amostras diversas	2
11. Dosar corretamente conservantes em amostras	4
12. Acondicionar amostra para transporte	6

Fonte: CBO e dados da pesquisa.

Os Técnicos em Laboratório foram questionados a respeito das atividades relacionadas ao recebimento do material biológico, e foi possível identificar que todos conferem as condições em que o material se encontra.

Tabela 3. Atividades relacionadas ao recebimento do material biológico.

Competências	Frequência
1. Triar o material biológico	9
2. Confrontar material biológico com o pedido	8
3. Conferir as condições do material biológico	10
4. Distribuir material para cada setor	3

Fonte: CBO e dados da pesquisa.

Ainda de acordo com as atividades relacionadas com amostras de material biológico, os entrevistados foram questionados quanto ao seu preparo, e boa parte desenvolve as atividades descritas pela CBO, como identificadas na Tabela 4.

Tabela 4. Atividades relacionadas ao preparo das amostras do material biológico.

Competências	Frequência
1. Sequenciar amostras	9
2. Diluir material biológico	9
3. Homogeneizar amostras	8
4. Confeccionar lâminas (esfregaços)	8
5. Corar lâminas	8
6. Aliquotar amostras	8
7. Centrifugar amostras	9
8. Desproteínizar amostras	5
9. Inativar material biológico	7

Fonte: CBO e dados da pesquisa.

Além das atividades já mencionadas que são relacionadas diretamente com a área de saúde, foi possível identificar que os Técnicos em Laboratório também realizam atividades relacionadas ao ajuste de equipamentos em seu laboratório (Tabela 5).

Tabela 5. Atividades relacionadas ao ajuste de equipamentos analíticos e de suporte.

Competências	Frequência
1. Executar manutenção preventiva do equipamento	7
2. Checar o equipamento através de controles	8
3. Calibrar o equipamento	7
4. Programar o equipamento	6
5. Providenciar manutenção corretiva do equipamento	6
6. Controlar temperatura de geladeira e freezer	8

Fonte: CBO e dados da pesquisa.

Dentre as tarefas executadas pelos entrevistados, estão aquelas referentes a exames que devem ser seguidos de acordo com os procedimentos operacionais padrão. Foi possível constatar que nenhum dos participantes pesquisam materiais bioquímicos, genéticos, hormonais e citológicos da amostra e não comparam resultados do exame com os dados clínicos do paciente, isso ocorre provavelmente devido a não realização destas atividades (Tabela 6).

Tabela 6. Atividades relacionadas à realização de exames conforme o protocolo.

Competências	Frequência
1. Dosar volumetria de reagentes e soluções para exames	7
2. Realizar análise macroscópica	8
3. Agitar amostra	9
4. Pipetar amostra	9
5. Introduzir amostras no equipamento	9
6. Extrair materiais bioquímicos, genéticos, hormonais e citológicos da amostra	4
7. Pesquisar materiais bioquímicos, genéticos, hormonais e citológicos da amostra	0
8. Submeter amostras a fontes de calor	2
9. Isolar microorganismos	6
10. Identificar microorganismos	7
11. Testar sensibilidade aos antimicrobianos	3
12. Amplificar ácido nucléico	3
13. Quantificar microorganismos, anticorpos e substâncias através de dosagens	1
14. Fazer cortes histológicos	2
15. Realizar análise microscópica	8
16. Analisar o resultado do aparelho	6
17. Comparar resultados com os parâmetros de normalidade	7
18. Comparar o resultado do exame com resultados anteriores	7
19. Comparar resultado do exame com os dados clínicos do paciente	0
20. Liberar exames para responsável	7

Fonte: CBO e dados da pesquisa.

No momento em que os técnicos foram questionados se realizavam atividades relacionadas à administração do setor, foi possível identificar que todos organizam o fluxograma e o local de trabalho e a maioria gerencia estoque de insumos, e organiza o consumo de kits por ordem de validade (Tabela 7).

Tabela 7. Atividades relacionadas à administração do setor.

Competências	Frequência
1. Organizar o fluxograma de trabalho	10
2. Organizar o local de trabalho	10
3. Gerenciar estoque de insumos	9
4. Abastecer o setor	6
5. Armazenar as amostras	8
6. Consumir os kits por ordem de validade	9
7. Encaminhar equipamento para manutenção	8
8. Treinar equipe auxiliar	4
9. Supervisionar as atividades de equipe auxiliar	4
10. Elaborar controles estatísticos	2

Fonte: CBO e dados da pesquisa.

De acordo com as atividades relacionadas ao exercício do trabalho com segurança e qualidade, comprovou-se que todos os Técnicos em Laboratório agem de acordo com as normas de segurança estabelecidas para a profissão, utilizando equipamentos de proteção individual e verificando suas condições de uso (Tabela 8).

Tabela 8. Atividades relacionadas ao trabalho com segurança e qualidade.

Competências	Frequência
1. Usar equipamento de proteção individual (EPI)	10
2. Seguir procedimentos e protocolos em caso de acidente	9
3. Submeter-se a exames de saúde periódicos	8
4. Tomar vacinas	8
5. Aplicar normas complementares de biossegurança	8
6. Verificar as condições de uso do equipamento	10
7. Acondicionar material para descarte	9
8. Descartar resíduos químicos e biológicos	9
9. Verificar a validade dos reagentes	9
10. Descartar kits com validade vencida	8
11. Prevenir-se contra efeitos adversos dos produtos	6
12. Desinfetar instrumental e equipamentos	8
13. Esterilizar instrumentos	9
14. Elaborar gráficos de controle de qualidade	2

Fonte: CBO e dados da pesquisa.

As atividades desenvolvidas pelo Técnico em Laboratório relacionadas com a comunicação podem ser observadas na Tabela 9, onde foi possível identificar que não anotam a medicação que o paciente está tomando, provavelmente por ser o médico responsável por essa tarefa.

Tabela 9. Atividades relacionadas com a comunicação.

Competências	Frequência
1. Dialogar com o paciente	3
2. Orientar o paciente sobre os procedimentos da coleta do material	5
3. Registrar ação da coleta	5
4. Anotar a medicação que o paciente está tomando	0
5. Registrar os procedimentos do exame, segundo protocolo	6
6. Trocar informações técnicas	8
7. Consultar o médico periodicamente	2
8. Solicitar material ao almoxarifado quando necessário	7
9. Transcrever resultados observados	7

Fonte: CBO e dados da pesquisa.

Além das atividades descritas pela CBO, os Técnicos foram questionados se exerciam outra atividade que não estava na classificação apresentada, e sete dos entrevistados disseram trabalhar com animais, estes que são mantidos no biotério da

própria Faculdade de Medicina e utilizados como cobaias em experimentos científicos. O trabalho de secretariado foi citado apenas por 1 entrevistado, assim como a manipulação de DNA, trabalho com Reação em Cadeia de Polimerase (PCR) e eletroforese.

Foi possível identificar que os técnicos entrevistados realizam atividades variadas entre si, o que pode ser consequência de trabalharem em diferentes laboratórios com foco em pesquisas distintas. Cada laboratório possui uma ou várias linhas de pesquisa e rotinas diferentes, o que explica a grande variedade de tarefas executadas pelos técnicos.

Outro foco da pesquisa foi identificar se a formação atual dos Técnicos em Laboratório é suficiente para o desenvolvimento das suas atividades, e sete dos entrevistados acreditam que é insuficiente. Seguem alguns comentários:

“É insuficiente, e eu gostaria muito de fazer um curso específico, como o de Biologia que está relacionado diretamente com meu trabalho e provavelmente com aquisição de novos conhecimentos, seria possível implementar novas técnicas e desenvolver melhor minhas atividades.”
(Entrevistado 2)

“Acredito que é insuficiente, pois na área de saúde há sempre novas descobertas e devemos nos atualizar sempre.” (Entrevistado 5)

“O curso técnico é muito pouco, acredito que se eu tivesse feito curso superior eu poderia desenvolver melhor o meu trabalho.” (Entrevistado 6)

“Se eu tivesse uma oportunidade de estudar e melhorar minha instrução na área que atuo, eu poderia desenvolver um trabalho com mais qualidade e ajudar a instituição.” (Entrevistado 6)

Os participantes foram questionados a respeito dos cursos que acreditavam melhorar o desempenho profissional de cada um, e todos afirmaram que cursos na área de saúde seriam primordiais, pois exercem uma profissão que está em contato direto com os avanços e descobertas no ramo da medicina. O curso de Biologia foi citado por quatro entrevistados, três citaram cursos de Biotecnologia/Biologia Molecular, um citou curso de Farmácia e um curso de Biossegurança/Primeiros Socorros.

Quando questionados como tais cursos poderiam contribuir para melhorar o desempenho, todos os entrevistados demonstraram acreditar que a possibilidade de

aplicar os conhecimentos adquiridos por meio dos cursos e aplicá-los no dia-a-dia, possibilitaria maiores discussões a respeito das novas tecnologias e conseqüentemente ajudaria para o desenvolvimento de um trabalho mais eficaz. Afirmaram que quanto melhor a qualificação, maior a contribuição para realização de atividades mais complexas que requerem maior conhecimento, principalmente na área de biotecnologia.

Outro ponto abordado pela pesquisa foram os cursos de capacitação oferecidos pela UnB, se apresentam conteúdos e em que situações podem ser diretamente utilizados no dia-a-dia de um Técnico em Laboratório. A maioria dos participantes identificou os cursos de Língua Inglesa e Informática como gratuitos oferecidos pela Universidade, porém acreditam que apesar de serem importantíssimos para o exercício da profissão, não podem ser considerados que são diretamente utilizados, visto que cursos na área de saúde seriam bem mais proveitosos e se enquadrariam com a profissão que exercem. Seguem alguns comentários:

“Cursos que podem ser diretamente utilizados eu não conheço.”
(Entrevistado 2)

“Eu comecei um curso de Inglês Instrumental e boa parte das técnicas que estão na literatura estão em Inglês, por isso tenho certeza que esse curso vai me ajudar bastante em pesquisar novas técnicas e aprimorar os conhecimentos, mas acredito que a Universidade deve oferecer cursos constantemente para o Técnico em laboratório, voltados para a área de saúde.” (Entrevistado 3)

“Atualmente não há nenhum curso oferecido pela UnB voltado para a área de Técnico em Laboratório, os cursos ofertados são voltados apenas para a área administrativa.” (Entrevistado 5)

“A UnB não oferece nenhum curso diretamente voltado para a área de saúde, porém, disponibiliza cursos voltados para área administrativa que não deixam de ser proveitosos, mas se houvesse cursos voltados para área de saúde os funcionários seriam bem mais capacitados e poderiam desenvolver um trabalho bem melhor.” (Entrevistado 6)

“A gente sempre faz cursinhos de atualização, mas isso é dentro do nosso laboratório entre funcionários, alunos e professores, onde discutimos sobre artigos, apresentamos seminários e tiramos dúvidas uns dos outros, porque

cursos oferecidos pela UnB para nossa área faz tempo que não sei de nada.” (Entrevistado 9)

A pesquisa identificou que cursos os participantes haviam realizado desde que começaram a atuar como Técnicos em Laboratório e 6 participaram de um curso de Técnicas de Biologia Molecular oferecido pela Faculdade de Saúde em parceria com o PROCAP/SRH no ano de 2005, isso por iniciativa de uma Técnica que tendo em vista a necessidade de aprendizagem nessa área buscou esta parceria. Dentre os entrevistados, 7 já realizaram cursos de Informática e 6 cursos de Língua Inglesa.

Quando os participantes foram questionados se identificavam atrativos na atuação como Técnicos em Laboratório, por unanimidade os entrevistados afirmaram que gostar do que fazem é o principal atrativo, como pode ser visto a seguir:

“Eu gosto do que eu faço, pois é um trabalho interessante e envolvente.”
(Entrevistado 2)

“Eu gosto de trabalhar como técnico porque tenho contato com os alunos de medicina, e é gratificante escutar dos alunos o quanto o meu trabalho é importante e fico feliz quando meu trabalho é reconhecido.” (Entrevistado 3)

“É muito gratificante ver resultados, e é engraçado pensar que resultados positivos são ruins para o paciente, mas acho bom porque indica caminho para cura, e os exames que realizo são bastante atrativos.” (Entrevistado 4)

“Não vejo nenhum atrativo, a não ser gostar do que eu faço e isso é pouco.”
(Entrevistado 5)

“Além de gostar muito do que eu faço é uma coisa que me dá prazer, a gente vive em constante aprendizado (informal) e isso nos dá uma força a mais para estudar e pesquisar mais a cerca dos exames que realizamos.”
(Entrevistado 6)

“O maior atrativo é poder aprender sempre um pouco mais a cada dia.”
(Entrevistado 8)

“É uma área que gosto e no laboratório me sinto em casa.” (Entrevistado 9)

“Atrativos são poucos, a gente acaba gostando daquilo que faz e isso é muito importante e ainda a possibilidade de aprender coisas novas no dia-a-dia com a realização de mais um exame, que por mais que seja uma rotina sempre nos intriga e estimula a querer saber mais, porque fora isso a Universidade não oferece nenhum outro atrativo.” (Entrevistado 10)

Em outra questão os participantes responderam se identificavam aspectos facilitadores para o exercício da profissão e para se manter atualizados para realizar o trabalho, o resultado demonstrou que nove não identificaram nenhum aspecto, e apenas um acredita que há aspectos facilitadores.

“A flexibilidade facilita, pois o fato de eu estudar aqui e minha chefia me liberar durante o horário de trabalho, na verdade pego poucas disciplinas para não prejudicar, facilita muito.” (Entrevistado 2)

As barreiras foram citadas como impedimentos para os Técnicos em Laboratório manterem-se atualizados. As mais citadas foram: familiar, citada apenas por um, financeira por nove, tempo no trabalho por sete, falta de recursos no laboratório por quatro e chefia por três entrevistados. Apenas 1 entrevistado afirma não haver barreiras que o impede de manter-se atualizado. Seguem alguns comentários:

“Eu tenho família e filhos pequenos, e passar 40h semanais aqui é muito difícil.” (Entrevistado 1)

“Ganhamos pouco e os cursos de especialização são muitos caros.” (Entrevistado 5)

“A remuneração não é boa, a gente trabalha porque gosta e precisa.” (Entrevistado 6)

“Atualmente os cursos na área de saúde são caros, as faculdades são caras, então se torna muito difícil desembolsar do salário que é baixo para fazer um curso de aperfeiçoamento.” (Entrevistado 10)

“A carga horária de 40h é muito excessiva e eu tento amenizar isso nas 2 horas de almoço, que pra mim são sagradas.” (Entrevistado 3)

“O tempo no trabalho é excessivo, e ficamos aqui parte do tempo apenas cumprindo horário, inclusive na Secretaria de Saúde do DF um Técnico em Laboratório tem carga semanal de 24 horas.” (Entrevistado 5)

“A carga horária poderia ser menor e nas horas vagas poderíamos fazer cursos de capacitação.” (Entrevistado 6)

“O ambiente não é adequado, falta organização na parte física do laboratório.” (Entrevistado 1)

“Trabalhamos com equipamentos obsoletos e isso chateia.” (Entrevistado 3)

“Os equipamentos são antigos e temos sempre que mandar consertar, porque o laboratório não tem dinheiro pra comprar outros e a UnB não disponibiliza.” (Entrevistado 5)

“A falta de recursos, de investimentos e aparelhagem atrapalham bastante.” (Entrevistado 6)

“Não há tempo para fazer cursos, pois teriam que ser no horário de trabalho e nem sempre a chefia autoriza.” (Entrevistado 1)

“Foi difícil fazer curso superior, às vezes recebia até olho torto por precisar sair mais cedo.” (Entrevistado 5)

“Às vezes a chefia não entende nossas reivindicações e isso me chateia.” (Entrevistado 9)

Quando os Técnicos foram questionados a respeito dos aspectos que os desestimulam em sua atuação profissional, todos se referiram novamente às barreiras, inclusive o único entrevistado que não as identificava, afirmou que a questão financeira era o que mais o desestimulava.

Foi possível identificar em descrições já citadas anteriormente feitas por alguns técnicos, onde procuram desenvolver novas trilhas de aprendizagem por meio da convivência e troca de informações com outros técnicos, professores e alunos, o que reafirma o conceito de Gui (2000), Freitas (2002) e Brandão (2006), ao descreverem que as trilhas têm o intuito de oferecer ao indivíduo várias opções de capacitação e possibilidades de aprendizagem dentro da própria organização.

Foi possível verificar que os Técnicos em Laboratório, apesar dos aspectos que os desestimulam e das barreiras encontradas no exercício da profissão, estão em contínua aprendizagem, tanto ao longo da vida, quanto desde o início da sua atual profissão e Siteo (2006, p.287) afirma o quanto essa aprendizagem é fundamental e indispensável, e ainda, que se há o desejo de aprender, a pessoa terá condições de fazê-lo, independentemente de onde e quando isso ocorre. De acordo, Freitas (2002) afirma que no momento em que o profissional define um curso de ação para o seu crescimento profissional, ou quando escolhe caminhos alternativos e flexíveis para gerar o desenvolvimento pessoal e profissional, está na verdade criando trilhas alternativas de aprendizagem, como foi citado pelos técnicos quando tentam adquirir conhecimentos em sua área na intenção de se atualizar e se qualificar profissionalmente.

A justificava mais apresentada para a insuficiência da qualificação no que se refere ao desenvolvimento profissional, é exatamente o que Bastos (2006) já evidenciava como o aumento do uso das tecnologias da informação subjacente ao acréscimo de demandas cognitivas que requerem maior qualificação do trabalhador e, em decorrência, tornam o trabalho mais complexo. Nesse contexto, as trilhas surgem em decorrência das necessidades de cada indivíduo, do conhecimento que possui e o que deseja adquirir, e ainda, as competências que possui e aquelas que ainda necessitam desenvolver (FREITAS, 2002).

As barreiras que os técnicos enfrentam no dia-a-dia podem ser minimizadas, desde que os próprios funcionários estejam dispostos a contorná-las, e que a instituição ofereça suporte para que tais aspectos desestimulantes sejam extintos. Dessler (2003) acredita que não basta contratar as pessoas certas, é preciso treiná-las e motivá-las efetivamente, e ainda, que atualmente as práticas de RH mais satisfatórias incluem, equipes de trabalho e tomadas de decisão descentralizadas, altos salários, treinamento extensivo, diminuição das diferenças de *status* e muito compartilhamento de informações entre funcionários e gerência.

A partir do conceito de trilhas e as trajetórias percorridas pelos Técnicos em Laboratório ao longo da vida e no decorrer do exercício de sua profissão, foi possível constatar assim como Freitas (2002), que os caminhos percorridos pelas pessoas são múltiplos, porém específicos para cada uma delas.

5. CONCLUSÕES

Nesse estudo, buscou-se identificar a Trajetória Profissional e Formas de Aprendizagem para Desenvolvimento de Técnicos em Laboratório da Faculdade de Medicina da UnB, a partir da identificação de experiências pessoais e profissionais vivenciadas em sua trajetória, e ainda, suas percepções quanto às necessidades de formação e competências.

Os principais obstáculos à realização deste estudo revelaram-se principalmente quanto à pesquisa de campo, na qual técnicos não contribuíram para as entrevistas devido à falta de tempo e carga de trabalho que impossibilitou a coleta de dados. Outros que responderam não disponibilizavam de muito tempo para explicitarem com mais profundidade sua opinião. O tempo reduzido, a falta de colaboração, espera por mais pessoas que pudessem contribuir para a pesquisa e demora para a coleta dos dados, análise e seu tratamento também foi fator que dificultou a pesquisa, impossibilitando a obtenção de melhor resultado final deste estudo.

O reduzido número de artigos e livros que tratam das Trilhas de aprendizagem foi outro obstáculo, visto que os trabalhos disponibilizados são em sua maioria dos mesmos autores citados no referencial teórico e realizados em pesquisas semelhantes.

A pesquisa possibilitou observar o nível de escolaridade e formação dos Técnicos em Laboratório, que demonstraram preocupação com o nível de instrução e em estar sempre atualizados. Foi possível identificar os processos formais de aprendizagem vivenciados pelos Técnicos, visto que a maioria realizou cursos fora do âmbito profissional, e consideram a aprendizagem fator primordial para o melhor desenvolvimento de suas tarefas. De acordo com as respostas das entrevistas, foi possível identificar que a aprendizagem informal vivenciada ao longo da trajetória, seja pessoal ou profissional, foi um dos fatores que contribuíram para o desenvolvimento profissional dos Técnicos, principalmente o aprendizado a partir das relações humanas.

Constatou-se que boa parte dos Técnicos em Laboratório entrevistados concordam que é necessária maior qualificação para o desempenho competente de suas atribuições, discordando de que a sua formação atual é suficiente para o desenvolvimento do seu trabalho. Várias barreiras foram citadas pelos entrevistados como impedimento para manterem-se atualizados para realizar seu trabalho, como por exemplo, familiar, chefia, falta de recursos no laboratório, tempo no trabalho e questão financeira, sendo que

as duas últimas foram mais enfatizadas. A maioria dos entrevistados não identifica nenhum aspecto facilitador para avançarem em seu autodesenvolvimento, restando apenas a minoria que descreve a flexibilidade do trabalho, a partir da chefia como facilitador. Notou-se que apesar das inúmeras barreiras encontradas pelos técnicos, estes estão cada vez mais preocupados em adquirir conhecimentos em sua área de atuação profissional para melhorar a qualidade do trabalho que desempenha, e assim minimizar o impacto causado pelas barreiras.

Foi possível concluir na prática as necessidades e dificuldades que os Técnicos em Laboratório enfrentam no exercício da profissão baseando-se nos relatos dos entrevistados, que diante dos aspectos desfavoráveis, ainda buscam o aprimoramento e desenvolvimento de suas competências, visto que a profissão requer aprendizagem constante devido ao avanço da ciência que é cada vez mais rápido.

Os resultados desta monografia demonstram que os Técnicos em Laboratório que foram entrevistados gostam muito do que fazem e isso é sem dúvida um fator que contribui para o exercício de qualquer profissão. Apesar da falta de atrativos e das barreiras encontradas, percebe-se nos entrevistados uma preocupação quanto à sua formação visto que a consideram insuficiente para o desenvolvimento do seu trabalho, e que apesar de sua deficiência e ainda não causar impacto direto é fator importante e que pode agir positivamente sobre suas competências e atividades desempenhadas.

A pesquisa contribuiu para identificar a trajetória/trilhas de aprendizagem e desenvolvimento dos Técnicos em Laboratório demonstrando suas necessidades, o que possibilita a realização de estudos mais aprofundados a respeito do assunto. Novas pesquisas poderiam abordar se as barreiras e falta de atrativos na profissão influenciam a qualidade de vida destes funcionários,. Ainda em relação à qualidade de vida, verificar se os técnicos praticam atividades físicas e quais os benefícios para o exercício da sua profissão atual.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. S.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 237-275.
- ABBAD, G. S.; FREITAS, I. A.; PILATI, R. Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; MOURÃO, L.; ABBAD, G. S. (Coord.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. cap.12.
- ALVES, E. L. G.; VIEIRA, C. A. S. **Qualificação profissional: uma proposta de política pública**. Planejamento e Políticas Públicas. v.12, p. 117-144, jun/dez 1995.
- ALVES-FILHO, M. A. **Para saber a diferença entre educação não-formal e educação informal**. Jornal da Unicamp. Universidade Estadual de Campinas, p. 12, ago/ago 2007.
- ANTONELLO, C. S. **Aprendizagem na ação revisitada e sua relação com a noção de competência**. Comportamento organizacional e gestão. v.12, n.2, p.199-220, 2006.
- BASTOS, A. V. B. Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; MOURÃO, L.; ABBAD, G. S. (Coord.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. cap.1.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de Competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.41, n.1, p.08-15, jan/mar 2001.
- BRASIL. **Comitê Nacional de Educação em Direitos Humanos. Plano Nacional de Educação em Direitos Humanos**. Brasília: Secretaria Especial dos Direitos Humanos; Ministério da Educação, 2003.
- CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, vol. 1, 1997.
- CARVALHO, A. V.; SERAFIM, O. C. G. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson, vol.2, 2004.
- CARVALHO, R. S. **Avaliação de treinamento a distância: reação, suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho**. 2003. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social do Trabalho) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2003.
- CATTANI, A. D. **Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2002. 367 p.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

DELORS, J. **Educação – Um tesouro a descobrir. Relatório da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI**. São Paulo: Cortez; Brasília: MEC/UNESCO, 1998.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker**. São Paulo: Nobel, 2001.

FÁVERO, O. **Educação não-formal: contextos, percursos e sujeitos**. Educ. Soc., Campinas, v. 28, n. 99, p. 614-617, maio/ago 2007.

FREITAS, I. A. Trilhas de desenvolvimento profissional: da teoria à prática. In: **Anais do 6º ENANPAD**. Salvador: ANPAD, 2002.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; MOURÃO, L.; ABBAD, G. S. (Coord.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. cap.5.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOHN, M. G. **Educação não formal, participação da sociedade civil e estruturas colegiadas nas escolas**. Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v.14, n.50, p. 27-38, jan/mar 2006.

GUI, R. T. **Trilhas de desenvolvimento profissional**. Brasília: Mimeo, 2000.

LEITÃO, S. P.; ROUSSEAU, K. **Introdução à natureza da mudança transformadora nas organizações na perspectiva da biologia cognitiva**. RAP, Rio de Janeiro, v.38, n.5, p.683-710, set/out 2004.

LOIOLA, E.; NÉRIS, J. S.; BASTOS, A. V. B. Aprendizagem em organizações: mecanismos que articulam processos individuais e coletivos. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; MOURÃO, L.; ABBAD, G. S. (Coord.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. cap.6.

LUCENA, M. D. S. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1990.

_____. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1995. cap. 4.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000. cap.5.

MOURÃO, L.; PUENTE-PALACIOS, K. E. Formação Profissional. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; MOURÃO, L.; ABBAD, G. S. (Coord.). **Treinamento, desenvolvimento**

e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. cap.2.

OLIVEIRA, N. M. L.; SANTOS, R. S.; BARBOSA, V. E.; VISIGALLI, E. **Plano de sucessão e carreira como uma nova ferramenta no desenvolvimento de pessoas.** In: VIII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e IV Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba. 2004.

PIMENTEL, A. **A teoria da aprendizagem experiencial como alicerce de estudos sobre o desenvolvimento profissional.** Estudos de Psicologia, v.12(2), p.159-168, 2007.

RODRIGUES, S. B. De fábricas a lojas de conhecimento: as universidades e a desconstrução do conhecimento sem cliente. In: FLEURY, M. T. L.; JR, M. M. O. **Gestão estratégica do conhecimento:** integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001. cap.1.

ROSENBERG, M. J. **E-learning:** strategies for delivering knowledge in the digital age. New York: McGraw-Hill, 2001.

SALLORENZO, L. H. **Avaliação de impacto de treinamento no trabalho:** analisando-o e comparando modelos de predição. 2000. 81 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e do Trabalho) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2000.

SILVA, E. L.; CUNHA, M. V. **A formação profissional no século XXI:** desafios e dilemas. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 31, n. 3, p. 77-82, set/dez 2002.

SITOE, R. M. **Aprendizagem ao longo da vida: um conceito utópico?** Comportamento Organizacional e Gestão. v. 12, n. 2, p. 283-290, 2006.

VARGAS, M. R. M. **Treinamento e Desenvolvimento:** reflexões sobre seus métodos. **Revista de Administração**, São Paulo, v.31, n.2, p. 126-136, abr/jun 1996.

VARGAS, M. R. M.; ABBAD, G. S. Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; MOURÃO, L.; ABBAD, G. S. (Coord.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho:** fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. cap.7.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 9.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ZERBINE, T. **Estratégias de aprendizagem,** reações aos procedimentos de um curso via internet, reações ao tutor e impacto do treinamento no trabalho. 2003. 194 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e do Trabalho) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2003.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Estou realizando uma pesquisa intitulada “Identificação da Trajetória/Trilhas de Aprendizagem e Desenvolvimento Profissional dos Técnicos em Laboratório da Faculdade de Medicina – UnB” que será utilizada para o desenvolvimento do trabalho final do curso de Especialização em Gestão Universitária, o qual estou cursando. Por fazer parte do corpo de funcionários alvo da pesquisa, sua contribuição no fornecimento de informações e opiniões a respeito do assunto será de grande valia para o estudo. Os dados coletados serão utilizados para fins acadêmicos e as pessoas consultadas não serão identificadas, assegurando anonimato, ou seja, seu nome não será mencionado nos relatórios e artigos originários da pesquisa. Em hipótese alguma será feita associação de percepções, julgamentos e opiniões a respeito do que lhe será perguntado com nomes de pessoas. O objetivo é conhecer a percepção individual a respeito do tema em estudo. Gostaria de saber se você permite que sua entrevista seja gravada, visto a facilidade para recuperação e aproveitamento das informações fornecidas, além de assegurar a precisão das informações fornecidas. Caso tenha interesse, me comprometo a disponibilizar para cada entrevistado uma cópia (versão gravada em CD ou por e-mail) da monografia para que todos tenham acesso aos resultados. Obrigada por sua colaboração.

Entrevistado nº: _____ Sexo: _____ Idade: _____

1. Tempo de serviço:

Como servidor: _____

Na UnB: _____

Na FMD: _____

2. Formação:

Ensino Médio

Ensino Profissionalizante

Ensino Superior

Graduação: _____

Especialização: _____

Mestrado: _____

Doutorado: _____

Outros cursos: _____

3. Quais foram os cargos que ocupou antes de ser Técnico em Laboratório?
4. O que você aprendeu em cada uma dessas vivências / experiências profissionais que você acredita serem necessárias para a sua atuação como Técnico em Laboratório?
5. Como você aprendeu isso?
6. O que é necessário conhecer/saber fazer para poder desenvolver seu trabalho? (Auxílio CBO) x A classificação Brasileira de Ocupações define que estas são as atividades a serem desenvolvidas por um Técnico de Laboratório. Quais destas atividades você realiza? (mostrar a descrição da CBO – a com os quadrados e identificar por A1 A3 B1 B2...) Você realiza alguma outra atividade que não está descrita aqui? Qual?
7. A sua formação atual é suficiente para o desenvolvimento do seu trabalho? Por quê?
8. Que cursos você acredita que poderiam melhorar seu desempenho profissional? Como esse curso contribuiria para melhorar o desempenho?
9. Que cursos de capacitação a UnB oferece que tem conteúdos que podem ser diretamente utilizados no seu dia-a-dia? Em que situações os conteúdos podem ser utilizados?
10. Que cursos você realizou desde que começou a atuar como Técnico em Laboratório? Quando realizou o último?
11. Que atrativos você identifica na atuação como técnico de laboratório?
12. Você consegue identificar aspectos que facilitam você exercer sua profissão e se manter atualizado para realizar o seu trabalho? Quais são eles?
13. Existe alguma barreira que o impede de manter-se atualizado para realizar o seu trabalho (familiar, financeira, tempo no trabalho, chefia etc.)?
14. O que você considera ser mais atrativo na profissão de Técnico em Laboratório?
15. Que aspectos desestimulam a atuação como Técnico?

3242 :: Técnicos e auxiliares técnicos em patologia clínica

3242-05 - **Técnico em patologia clínica** - *Analista de laboratório em análises clínicas , Técnico de laboratório de análises clínicas , Técnico de laboratório em patologia clínica , Técnico de laboratório médico , Técnico em análises clínicas*

3242-10 - **Auxiliar técnico em patologia clínica** - *Assistente técnico de laboratório , Auxiliar técnico de laboratório de análises clínicas*

Descrição sumária

Coletam, recebem e distribuem material biológico de pacientes. Preparam amostras do material biológico e realizam exames conforme protocolo. Operam equipamentos analíticos e de suporte. Executam, checam, calibram e fazem manutenção corretiva dos equipamentos. Administram e organizam o local de trabalho. Trabalham conforme normas e procedimentos técnicos de boas práticas, qualidade e biossegurança. Mobilizam capacidades de comunicação oral e escrita para efetuar registros, dialogar com a equipe de trabalho e orientar os pacientes quanto à coleta do material biológico.

Condições gerais de exercício

Trabalham em laboratórios clínicos, em hospitais e em serviços de saúde pública. São empregados assalariados, com carteira assinada, que trabalham em ambientes fechados, por rodízio de turnos. Via de regra, trabalham individualmente com supervisão de profissionais de nível superior, tais como bioquímicos. Podem permanecer em posições desconfortáveis, por longos períodos. Em algumas das atividades exercidas sofrem exposição a material tóxico, radiação, altas temperaturas e risco biológico.

Formação e experiência

Para a ocupação de técnico requer-se curso técnico em patologia clínica, em nível médio, oferecido por instituições de formação profissional e escolas técnicas. Para o auxiliar técnico em patologia clínica, o requisito mínimo é ensino fundamental completo, podendo ser exercida por aqueles que cumpriram parcialmente a habilitação técnica. O pleno desempenho das atividades requer experiência inferior a um ano. Pode-se demandar aprendizagem profissional para a(s) ocupação(ões) elencada(s) nesta família ocupacional, exceto os casos previstos na Lei 10.097/2000.

Áreas de Atividades

- A [COLETAR MATERIAL BIOLÓGICO](#)
- B [RECEBER MATERIAL BIOLÓGICO](#)
- C [PREPARAR AMOSTRA DO MATERIAL BIOLÓGICO](#)
- D [AJUSTAR EQUIPAMENTOS ANALÍTICOS E DE SUPORTE](#)
- E [REALIZAR EXAMES CONFORME O PROTOCOLO](#)
- F [ADMINISTRAR O SETOR](#)
- G [TRABALHAR COM SEGURANÇA E QUALIDADE](#)
- Y [COMUNICAR-SE](#)

Competências pessoais

- 1 Confortar o paciente
- 2 Acalmar o paciente
- 3 Trabalhar com ética
- 4 Atualizar-se profissionalmente
- 5 Trabalhar em equipe
- 6 Seguir procedimentos operacionais padrão (POP) e instruções de trabalho (IT)
- 7 Mostrar flexibilidade
- 8 Estimar o consumo dos materiais
- 9 Manipular materiais
- 10 Aplicar conhecimentos de informática
- 11 Controlar o tempo
- 12 Demonstrar percepção visual

- 13 Revelar concentração
- 14 Demonstrar coordenação motora fina
- 15 Cuidar da higiene pessoal
- 16 Delegar funções
- 17 Garantir a integridade física e fisiológica do material biológico
- 18 Seguir normas de controle de qualidade
- 19 Manipular equipamentos de análise
- 20 Manipular reagentes e soluções de volumetria padronizada
- 21 Manter sigilo acerca dos exames
- 22 Discriminar cores
- 23 Reconhecer resultados anormais
- 24 Participar do desenvolvimento e implantação de novas técnicas de exame

BIOLÓGICO
ÁREAS **ATIVIDADES**

ACOLETAR MATERIAL BIOLÓGICO	Atender o paciente	Ponderar o pedido de exame	Certificar-se do preparo do paciente	Dar medicamentos ao paciente	Paramentar o paciente	Posicionar o paciente de acordo com o exame
	1 AP, TP	2 AP, TP	3 AP, TP	4 AP, TP	5 AP, TP	6 AP, TP
	Identificar o material biológico do paciente	Efetuar assepsia na região de coleta	Puncionar cavidades e veias	Fornecer recipiente ao paciente	Colocar conservantes em amostras	Acondicionar amostra para transporte
	7 AP, TP	8 AP, TP	9 AP, TP	10 AP, TP	11 AP, TP	12 AP, TP

RECEBER MATERIAL BIOLÓGICO	Triar o material biológico	Confrontar material biológico com o pedido	Conferir condições do material biológico	Distribuir material para cada setor
	1 AP, TP	2 AP, TP	3 AP, TP	4 AP, TP

PREPARAR AMOSTRA DO MATERIAL	Sequenciar amostras	Diluir material biológico	Homogeneizar amostras	Confeccionar lâminas (esfregaço)	Corar lâminas	Aliquotar amostras
	1 AP, TP	2 AP, TP	3 AP, TP	4 AP, TP	5 AP, TP	6 AP, TP
	Centrifugar amostras	Desproteínizar amostras	Inativar material biológico			
	7 AP, TP	8 AP, TP	9 AP, TP			

AJUSTAR EQUIPAMENTOS ANALÍTICOS DE SUPORTE	Executar manutenção preventiva do equipamento	Checar o equipamento através de controles	Calibrar o equipamento	Programar o equipamento	Providenciar manutenção corretiva do equipamento	Controlar temperatura de geladeira e freezer
	1 AP, TP	2 AP, TP	3 AP, TP	4 TP	5 AP, TP	6 AP, TP

REALIZAR EXAMES CONFORME O PROTOCOLO	Dosar volumetria de reagentes e soluções para exames	Realizar análise macroscópica	Agitar amostra	Pipetar amostra	Introduzir amostras no equipamento	Extrair material bioquímico, hormonal, citológico da amostra
	1 AP, TP	2 AP, TP	3 AP, TP	4 AP, TP	5 AP, TP	6 TP

Pesquisar materiais bioquímicos, genéticos, hormonais e citológicos da amostra 7 TP	Submeter amostras a fontes de calor 8 AP, TP	Isolar microorganismos 9 TP	Identificar microorganismos 10 TP	Testar a sensibilidade aos antimicrobianos 11 TP	Amplificar o ácido nucléico 12 TP
Quantificar microorganismos, anticorpos e substâncias através de dosagens 13 TP	Fazer cortes histológicos 14 TP	Realizar análise microscópica 15 TP	Analisar o resultado do aparelho 16 TP	Comparar resultados com os parâmetros de normalidade 17 AP, TP	Comparar resultados com o exame anterior 18 AP, TP
Comparar resultado do exame com os dados clínicos do paciente 19 AP, TP	Liberar exames para responsável 20 AP, TP				

FADMINISTRAR O SETOR

Organizar o fluxograma de trabalho 1 AP, TP	Organizar o local de trabalho 2 AP, TP	Gerenciar o estoque de insumos 3 AP, TP	Abastecer o setor 4 AP, TP	Armazenar as amostras 5 AP, TP	Consumir os kits por ordem de validade 6 AP, TP
Encaminhar equipamento para manutenção 7 AP, TP	Treinar equipe auxiliar 8 TP	Supervisionar as atividades de equipe auxiliar 9 TP	Elaborar controles estatísticos 10 TP		

GTRABALHAR COM SEGURANÇA E QUALIDADE

Usar equipamento de proteção individual (EPI) 1 AP, TP	Seguir procedimentos e protocolos em caso de acidente 2 AP, TP	Submeter-se a exames de saúde periódicos 3 AP, TP	Tomar vacinas 4 AP, TP	Aplicar normas complementares de biossegurança 5 AP, TP	Verificar as condições de uso do equipamento 6 AP, TP
Acondicionar material para descarte 7 AP, TP	Descartar resíduos químicos e biológicos 8 AP, TP	Verificar a validade dos reagentes 9 AP, TP	Descartar kits com validade vencida 10 AP, TP	Precaver-se contra efeitos adversos dos produtos 11 AP, TP	Desinfetar instrumental e equipamentos 12 AP, TP
Esterilizar instrumentos 13 AP, TP	Elaborar gráficos de controle de qualidade 14 TP				

YCOMUNICAR-SE

Dialogar	Orientar	Registrar	Anotar	Registrar	Trocar
----------	----------	-----------	--------	-----------	--------

com o paciente	paciente sobre os procedimentos da coleta do material	ação da coleta	medicação que o paciente está tomando	procedimentos do exame, segundo protocolo	informações técnicas
1 AP, TP	2 AP, TP	3 AP, TP	4 AP, TP	5 AP, TP	6 AP, TP
Consultar o médico	Solicitar material ao almoxarifado	Transcrever resultados observados			
7 AP, TP	8 AP, TP	9 AP, TP			

Z DEMONSTRAR
COMPETÊNCIAS
PESSOAIS

Confortar o paciente	Acalmar o paciente	Trabalhar com ética	Atualizar-se profissionalmente	Trabalhar em equipe	Seguir procedimentos operacionais padrão (POP) e instruções de trabalho (IT)
1 AP, TP	2 AP, TP	3 AP, TP	4 AP, TP	5 AP, TP	6 AP, TP
Mostrar flexibilidade	Estimar o consumo dos materiais	Manipular materiais	Aplicar conhecimentos de informática	Controlar o tempo	Demonstrar percepção visual
7 AP, TP	8 AP, TP	9 AP, TP	10 AP, TP	11 AP, TP	12 AP, TP
Revelar concentração	Demonstrar coordenação motora fina	Cuidar da higiene pessoal	Delegar funções	Garantir a integridade física e fisiológica do material biológico	Seguir normas de controle de qualidade
13 AP, TP	14 AP, TP	15 AP, TP	16 TP	17 AP, TP	18 AP, TP
Manipular equipamentos de análise	Manipular reagentes e soluções de volumetria padronizada	Manter sigilo acerca dos exames	Discriminar cores	Reconhecer resultados anormais	Participar do desenvolvimento e implantação de novas técnicas de exame
19 AP, TP	20 AP, TP	21 AP, TP	22 AP, TP	23 AP, TP	24 AP, TP