

PRISCILA LÚCIA QUEIROZ BARBOSA

Avaliação da percepção do impacto do Treinamento e Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde promovido pela Coordenadoria de Recursos Humanos da Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo como ferramenta transformadora da cultura organizacional e da prática gerencial

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciências da Coordenadoria de Controle de Doenças da Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo, para obtenção do título de Mestra em Ciências

Área de Concentração: Vigilância em Saúde Pública
Orientadora: Profa. Dra. Maria de Fátima Costa Pires

SÃO PAULO

2021

FICHA CATALOGRÁFICA

Preparada pelo Centro de Documentação – Coordenadoria de Controle de Doenças/SES-SP

©reprodução autorizada pelo autor, desde que citada a fonte

Barbosa, Priscila Lúcia Queiroz

Avaliação da percepção do impacto do treinamento e desenvolvimento gerencial em serviços de saúde promovido pela Coordenadoria de Recursos Humanos da Secretaria de Estado de Saúde de São Paulo como ferramenta transformadora da cultura organizacional e da prática gerencial. -2021.

Dissertação (Mestrado em Ciências) - Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo, Programa de Pós-Graduação em Ciências da Coordenadoria de Controle de Doenças, São Paulo, 2021.

Área de concentração: Vigilância em Saúde Pública.

Orientação: Profa. Dra. Maria de Fátima Costa Pires.

1. Avaliação de treinamento. 2. Liderança. 3. Organização e administração.

SES/CCD/CD - 434/2021

Elaborada por Renan Matheus Predasoli CRB 8/9275

AGRADECIMENTOS

A Deus pela oportunidade a mim concedida de desenvolvimento pessoal e profissional e saúde para trabalhar em prol dos meus objetivos.

À minha orientadora e coordenadora do Programa de Pós-graduação em Ciências da Coordenadoria de Controle de Doenças (CCD), Prof^ª. Dra. Maria de Fátima Costa Pires, que sempre manifestou muita paciência, profissionalismo e dedicação, além de respeitar minha essência, acreditando no trabalho que desenvolvemos em parceria.

À Coordenadoria de Recursos Humanos da Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo, representado na ocasião pela Sra. Maria Aparecida Novaes, por abrir as portas para a realização da pesquisa.

Ao Centro de Treinamento e Desenvolvimento do Grupo de Seleção e Desenvolvimento de Recursos Humanos - CEFOR/CRH da Secretaria de Estado da Saúde, representado pela Sra. Cristina Rossi de Almeida Alonso e sua equipe, que nos forneceram dados importantes para a execução do trabalho.

Aos professores do curso que contribuíram de forma significativa para a ampliação do meu conhecimento.

Às secretárias do Programa de Pós-Graduação Tirces Francine Guilherme Martins e Arina Cerveira Moreira da Silva, que sempre me receberam de forma muito gentil e acolhedora.

Aos colegas desta jornada, que contribuíram muito com a troca de experiências.

À Profa. Patrícia de Souza Santos, pela cuidadosa contribuição na formatação do trabalho.

Aos meus pais (Vera e José) e à minha avó Maria de Lourdes (*in memoriam*), que contribuíram de forma essencial na minha vida para eu ser quem sou.

Aos meus amigos: Cléber Saraceni Quedas, Luciana Helena do Nascimento, Maria José Silva e Maria Rita de Oliveira Negrão que mesmo nos momentos mais delicados, incentivaram-me com suas palavras fraternas.

“Todo saber é vão, exceto quando há trabalho. E todo trabalho é vazio, exceto quando há amor. E quando trabalhais com amor, vós vos unis a vós próprios, e uns aos outros, e a Deus.”

Khalil Gibran

Este trabalho teve o apoio financeiro da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES.

RESUMO

Numa sociedade dinâmica como a atual, é preciso ter a flexibilidade necessária para sobreviver em meio a tantas mudanças e de forma tão intensa, sendo assim, há um constante processo de desenvolvimento. O papel do líder é preponderante na aplicação e disseminação da cultura e no direcionamento do comportamento do indivíduo e das equipes, além das ações formais em treinamento. Para a adequada gestão do processo de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), a avaliação permite a comparação dos resultados com os objetivos pré-estabelecidos, determinando a eficiência e proporcionando o *feedback* necessário. A presente pesquisa trata-se de um estudo descritivo e exploratório, com abordagem mista, no qual os participantes da pesquisa preencheram questionários de avaliação sobre a percepção dos resultados do curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde ministrado pela SES/SP. A criação de programas de treinamento que conversem com modelos de excelência em gestão constitui uma importante mudança de mentalidade no serviço público de saúde, de modo que contribua para a capacitação dos profissionais em cargo de comando ou assessoria. Sem contar com a necessidade da inserção do serviço público numa Gestão 4.0. O método utilizado na pesquisa foi a Escala de Autoavaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho e a Escala de Suporte à Transferência de Treinamento, além de questionário para caracterização de perfil dos participantes. Os resultados mostraram elevado grau de satisfação dos egressos com a aplicabilidade do conteúdo e o desenvolvimento de autonomia e autoconfiança, podendo ser este, um caminho para o alcance da excelência nos processos gerenciais, com ressalvas apenas para a necessidade de fortalecimento do apoio da organização no que tange à formação dos líderes e das orientações recebidas para a execução adequada das atividades, ressaltando também a necessidade de reformulação dos programas de treinamento sempre que necessário, para que efetivamente atendam às necessidades dos profissionais ocupantes de cargos de comando e assessoria no gerenciamento das suas equipes e gestão de competência e excelência, contribuindo para a modernização do serviço público de saúde.

Palavras-chave: Avaliação de treinamento, liderança, revolução 4.0, competências, excelência em gestão.

ABSTRACT

In a dynamic society like today, it is necessary to have the necessary flexibility to survive in so many changes and in such an intense way, therefore, there is a constant process of development. The leader's role is preponderant in the application and dissemination of the culture and in directing the behavior of individuals and teams, in addition to formal training actions. For the proper management of the Training, Development and Education (TD&E) process, the assessment allows the comparison of results with pre-established objectives, determining efficiency and providing the necessary feedback. This research is a descriptive and an exploratory study, with a mixed approach, in which the participants filled out evaluation questionnaires about the perception of the results of the Management Development course in Health Services taught by SES/SP. The creation of training programs that deal with models of excellence in management constitutes an important change in mentality in the public health service, so that it contributes to the training of professionals in command or advisory positions. Not to mention the need for the inclusion of the public service in a Management 4.0. The method used in the research was the Self-Assessment Scale of Training Impact at Work and the Training Transfer Support Scale, in addition to a questionnaire to characterize the profile of the participants. The results showed a high degree of satisfaction among graduates with the applicability of the content and the development of autonomy and self-confidence, which may be a path to achieving excellence in management processes, with reservations only for the need to strengthen the organization's support the training of leaders and the guidance received for the proper execution of activities, also emphasizing the need to reformulate training programs whenever necessary, so that they effectively meet the needs of professionals occupying command and advisory positions in the management of their teams and management of competence and excellence, contributing to the modernization of the public health service.

Keywords: Training assessment, leadership, revolution 4.0, skills, management excellence.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Impactos da Gestão Estratégica de Pessoas.....	28
Figura 2: Nomenclatura usada para referenciar <i>soft skills</i>	31
Figura 3: Resumo das definições de <i>soft skills</i>	32
Figura 4: Cronologia das revoluções industriais.....	33
Figura 5: Benefícios profissionais e pessoais para o <i>Lifelong Learner</i>	35
Figura 6: Modelo de avaliação de treinamento (Kirkpatrick & Hamblin, (1976-1978)	40
Figura 7: Áreas impactadas pela Digitalização.....	43
Figura 8: Organograma da Coordenadoria de Recursos Humanos	44
Figura 9: Inventário do quantitativo de servidores da SES/SP – 2019.....	45
Figura 10: Componentes de um objetivo instrucional.....	56
Figura 11: Composição da Escala de Suporte à Transferência de Treinamento (Fatores e seus conjuntos)	58
Figura 12: Critérios para avaliação do desempenho e diagnóstico organizacional	60
Figura 13: Princípios do Curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.....	61
Figura 14: Etapas do Curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.....	61
Figura 15: Estrutura da Oficina de Liderança – CDGESS (EAD)	62
Figura 16: Estrutura geral das Oficinas – CDGESS	64
Figura 17: Metodologia de ensino do <i>Design Thinking</i> – CDGESS.....	64
Figura 18: Etapas do <i>Design Thinking</i>	149
Figura 19: Levantamento de citações relacionadas à avaliação de treinamento. (Abbad, G.S. 2012)	159
Figura 20: Levantamento de citações relacionadas à avaliação de treinamento. (Zerbini, T. 2012)	159

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Frequência dos participantes do curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde, segundo sexo.....	66
Gráfico 2: Frequência da faixa etária dos participantes do curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.....	67
Gráfico 3: Frequência segundo grau de escolaridade dos participantes do curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.....	67
Gráfico 4: Distribuição segundo área de formação dos participantes do curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.....	68
Gráfico 5: Grau de satisfação dos egressos do curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde em relação a contribuição do evento para o desenvolvimento profissional em ambos os sexos.....	70
Gráfico 6: Grau de satisfação dos egressos do curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde em relação a engajamento nas discussões e atividades em ambos os sexos.....	71
Gráfico 7: Grau de motivação dos egressos do curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.....	71
Gráfico 8: Grau de satisfação dos egressos do curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde quanto à aplicabilidade do conteúdo na realidade profissional.....	72
Gráfico 9: Grau de concordância quanto à utilização frequente do conteúdo aprendido do curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.....	78
Gráfico 10: Grau de aproveitamento das oportunidades para a prática do conteúdo do curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.....	78
Gráfico 11: Grau de concordância quanto à redução de erros no trabalho em atividades relacionadas ao conteúdo do curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.....	79
Gráfico 12: Grau de concordância quanto à retenção do conteúdo aprendido no curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.....	79
Gráfico 13: Grau de concordância quanto à rapidez na execução do trabalho com a aplicação do conteúdo aprendido no curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.....	80
Gráfico 14: Grau de concordância sobre a qualidade da execução de atividades diretamente relacionadas ao trabalho com a aplicação do conteúdo aprendido no	80

curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.....	
Gráfico 15: Grau de concordância quanto à melhoria da qualidade na execução de atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo do curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.....	81
Gráfico 16: Grau de concordância quanto ao aumento da motivação para o trabalho pela participação no curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.....	81
Gráfico 17: Grau de concordância quanto ao aumento da autoconfiança na execução do trabalho após a participação no curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.....	82
Gráfico 18: Grau de concordância quanto ao aumento de sugestões de mudanças na rotina de trabalho após a participação no curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.....	82
Gráfico 19: Grau de concordância quanto à receptividade a mudanças no trabalho após a participação no curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.....	83
Gráfico 20: Grau de concordância quanto ao benefício aos colegas de trabalho na transmissão das novas habilidades que aprenderam no curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.....	83
Gráfico 21: Frequência de oportunidades de utilização no trabalho do conteúdo aprendido no curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.....	100
Gráfico 22: Frequência da disponibilidade de tempo para aplicação do conteúdo no curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.....	101
Gráfico 23: Frequência de estabelecimento de objetivos como encorajamento pelas chefias na aplicação do conteúdo aprendido no curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.....	101
Gráfico 24: Frequência da inviabilização do uso das habilidades em relação aos prazos de entrega do trabalho no curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.....	102
Gráfico 25: Frequência de oportunidades para aplicação de habilidades importantes recém-aprendidas e pouco utilizadas no trabalho, adquiridas no curso	102

de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.....	
Gráfico 26: Frequência da remoção de obstáculos e dificuldades pela chefia associados à aplicação das novas habilidades adquiridas no curso de	103
Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.....	
Gráfico 27: Frequência do encorajamento pela chefia imediata para aplicação das novas habilidades adquiridas no curso de Desenvolvimento Gerencial em	103
Serviços de Saúde.....	
Gráfico 28: Frequência da criação de oportunidades em conjunto com o chefe imediato para planejamento do uso das novas habilidades no curso de	104
Desenvolvimento Gerencial em Serviços de	
Saúde.....	
Gráfico 29: Frequência de recebimento de informações para a correta aplicação das novas habilidades no trabalho, no curso de Desenvolvimento Gerencial em	104
Serviços de Saúde.....	
Gráfico 30: Frequência da aceitação no local de trabalho das sugestões dos egressos com base nas habilidades adquiridas no curso de Desenvolvimento	105
Gerencial em Serviços de Saúde.....	
Gráfico 31: Frequência de apoio dos colegas mais experientes nas tentativas de utilização das novas habilidades adquiridas no curso de Desenvolvimento	105
Gerencial em Serviços de Saúde.....	
Gráfico 32: Frequência da notabilidade das tentativas de aplicação no trabalho das novas habilidades adquiridas no curso de Desenvolvimento Gerencial em	106
Serviços de	
Saúde.....	
Gráfico 33: Frequência dos destaques de aspectos negativos em detrimento dos aspectos positivos em relação ao uso das novas habilidades adquiridas no curso	106
de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.....	
Gráfico 34: Frequência de elogios na aplicação do conteúdo no curso de	107
Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.....	
Gráfico 35: Frequência da orientação sobre a aplicação eficaz das novas habilidades adquiridas no curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de	107
Saúde.....	
Gráfico 36: Frequência da correção na aplicação das habilidades adquiridas no curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.....	108
Gráfico 37: Frequência do fornecimento de recursos materiais para a aplicação das novas habilidades adquiridas no curso de Desenvolvimento Gerencial em	108
Serviços de Saúde.....	

Gráfico 38: Frequência da disponibilidade de recursos materiais em quantidade suficiente à aplicação das habilidades adquiridas no curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.....	109
Gráfico 39: Frequência das condições de uso de equipamentos, máquinas e/ou materiais no trabalho - curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.....	109
Gráfico 40: Frequência da compatibilidade das ferramentas de trabalho com o uso das novas habilidades adquiridas no curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.....	110
Gráfico 41: Frequência das condições físicas do local de trabalho para aplicação das novas habilidades. adquiridas no curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.....	110
Gráfico 42: Frequência do fornecimento de suporte financeiro extra por parte da organização necessário ao uso das habilidades adquiridas no curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.....	111

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Níveis de avaliação no modelo de Kirkpatrick.....	39
Quadro 2: Turmas e número de participantes do curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde promovido pela Coordenadoria de Recursos Humanos da Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo.....	51
Quadro 3: Objetivos instrucionais do curso se está adequado ou não, porque, sugestão de melhoria e se compatível com as competências sugeridas.....	52
Quadro 4: Total de participantes do curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde de 2019, que responderam à pesquisa.....	65
Quadro 5: Sugestões de treinamentos complementares propostos pelos participantes da pesquisa do curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.....	76
Quadro 6: Modificações na forma de execução das atividades dos participantes após a realização do curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.....	99
..	
Quadro 7: Considerações feitas pelos egressos do curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde, pelo público feminino e masculino.....	147

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Distribuição sociodemográfica dos funcionários que participaram do curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde da Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo. São Paulo, Brasil.....	68
Tabela 2: Grau de satisfação dos egressos do curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde, pelo público feminino.....	73
Tabela 3: Grau de satisfação dos egressos do curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde, pelo público masculino.....	74
Tabela 4: Grau de satisfação dos egressos no curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde, pelo público feminino e masculino.....	75
Tabela 5: Grau de concordância dos egressos do curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde em relação ao impacto no trabalho, pelo público feminino.....	87
Tabela 6: Grau de concordância dos egressos do curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde em relação ao impacto no trabalho, pelo público masculino.....	91
Tabela 7: Grau de concordância dos egressos do curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde em relação ao impacto no trabalho, pelo público feminino e masculino.....	96
Tabela 8: Frequência da utilização das habilidades adquiridas pelos egressos no curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde, pelo público feminino.....	117
Tabela 9: Frequência da utilização das habilidades adquiridas pelos egressos no curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde, pelo público masculino.....	127
Tabela 10: Frequência da utilização das habilidades adquiridas pelos egressos no curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde, pelo público feminino e masculino.....	138

LISTA DE SIGLAS

ADI Avaliação de Desempenho Individual

AVA Ambiente Virtual de Aprendizagem

CDGESS Curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde

CHA Conhecimentos, habilidades e atitudes

CQH Compromisso da Qualidade Hospitalar

MEG Modelo de Excelência da Gestão®

FGV Fundação Getúlio Vargas

FNQ Fundação Nacional da Qualidade

MEC Ministério da Educação e Cultura

MEG Modelo de Excelência da Gestão®

PPM Prêmio de Produtividade Médica

SES/SP Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo

SPELL® *Scientific Periodicals Electronic Library*

SUS Sistema Único de Saúde

TCLE Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TD&E Treinamento, Desenvolvimento e Educação

UnB Universidade Nacional de Brasília

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	18
1.1 Cultura organizacional	19
1.1.1 Liderança e cultura	22
1.1.2 Gestão Estratégica de Pessoas	25
1.1.3 Gestão de competências	28
1.2 Treinamento e Desenvolvimento	33
1.2.1 Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA)	35
1.2.2 Avaliação de treinamento	38
1.3 Excelência em Gestão	40
1.3.1 Quarta Revolução Industrial e o serviço público	40
1.4 Coordenadoria de Recursos Humanos da SES/SP	43
2. OBJETIVOS	46
2.1 Objetivo geral	46
2.2 Objetivos específicos.....	46
3. METODOLOGIA	48
3.1 Curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde – DGSS.....	48
3.2 Amostra	48
3.3 Coleta de dados	51
3.4 <i>Script</i> para abordagem dos participantes do curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde Promovido pela Coordenadoria de Recursos Humanos da Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo	51
3.5 Instrumentos	52
3.5.1 Análise dos objetivos instrucionais do curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde promovido pela Coordenadoria de Recursos Humanos da Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo	53
3.5.2 Descrição da estrutura do Módulo Liderança em Ensino a Distância (EAD) do Curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde (DGSS).....	56
3.5.3 Escalas de avaliação	56
3.6 Tratamento dos dados	58
3.7 Aspectos éticos.....	58
4. RESULTADOS	59
4.1 Curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde – DGSS.....	59
4.1.1 Ambiente Virtual de Aprendizagem do Curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde (CDGESS) da SES/SP.....	61
4.1.2 Oficinas	63
4.2 Amostra.....	64
4.3 Perfil dos participantes do curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.....	64
4.4 Grau de satisfação com o treinamento do curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.....	69
4.5 Grau de Concordância na Autoavaliação de percepção de Impacto do curso	76

de Treinamento no Trabalho – medida em amplitude.....	99
4.6 Escala de Suporte à Transferência de Treinamento (EST), frequência em relação ao suporte psicossocial, fatores situacionais de apoio ao suporte psicossocial, consequências associadas ao uso de novas habilidades e suporte material.....	99
5. DISCUSSÃO	147
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	156
7. CONCLUSÕES	162
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	166
9. APÊNDICES	173
9.1 Apêndice A - Levantamento de dados	173
9.2 Apêndice B - Anuência para coleta de dados	174
9.3 Apêndice C - Carta-convite	175
9.4 Apêndice D - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).....	176
9.5 Apêndice E - Questionário para caracterização do perfil dos participantes.....	177
10. ANEXOS	179
10.1 Anexo A - Parecer consubstanciado do Comitê de Ética em Pesquisa.....	179
10.2 Anexo B - Política de Gestão de Pessoas na SES/SP	184
10.3 Anexo C - Resolução SS N° 64 de 19/09/2018 (Instituição do curso de DGSS)	195
10.4 Anexo D - Análise do material didático	197
10.5 Anexo E - Escala de Avaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho - Em amplitude	199
10.6 Anexo F - Escala de Suporte à Transferência de Treinamento	202

1. INTRODUÇÃO

Numa sociedade dinâmica como a atual, é preciso ter a flexibilidade necessária para sobreviver em meio a tantas mudanças e de forma tão intensa, num constante processo de desenvolvimento.

No contexto profissional, não é diferente, pelo contrário, as organizações exigem que seus colaboradores se mantenham atualizados, desenvolvendo um conhecimento transdisciplinar, com ações de desenvolvimento que promovam o crescimento individual e organizacional, por meio do aprimoramento de competências.

Para compreendermos o termo competências, podemos citar a visão de Dutra (2008) apud Bianco, Colbari & Gonçalves (2014), que não apenas define, mas amplia a ideia como sendo “o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de uma pessoa”, mas “por si só não é suficiente para garantir que ela agregue valor à empresa na qual atua. Considerar os profissionais pelo que efetivamente entregam para a organização amplia as possibilidades de avaliá-los, orientar seu desenvolvimento, e recompensá-los de forma justa e adequada”, ou seja, são levados em consideração os resultados gerados com a atuação do indivíduo, não bastando apenas a reunião de saberes. Esse conceito será discutido mais adiante numa seção específica, bem como outros conceitos importantes para a compreensão do objeto de pesquisa desse trabalho.

A educação corporativa hoje é basicamente um processo formal, mas que em contrapartida também carrega um caráter informal, um construir, desconstruir, reconstruir contínuo e multidirecional, com isso, as práticas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) nas organizações têm se reestruturado adotando uma visão mais estratégica e evidenciando a necessidade de mais investimentos neste subsistema de Recursos Humanos, além do monitoramento dos resultados alcançados. Este conceito contempla o desenvolvimento contínuo e é denominado Aprendizagem Organizacional.

“As organizações precisam estimular que seus colaboradores se permitam sair da “zona de conforto” para complementar o aprendizado em nível individual e para que, depois de seu processo, possam compartilhar o que aprenderam com os demais colegas, gerando boas práticas de compartilhamento de experiências individuais.” (Karnal & Duhá, 2020).

Nas pesquisas em banco de dados científicos, verifica-se uma diversidade de publicações consistentes que abrangem inúmeros aspectos da avaliação de treinamento, desde o levantamento de necessidades até a validação de instrumentos provenientes do núcleo de Psicologia Organizacional e do Trabalho da Universidade de Brasília, estando entre os principais autores: Gardênia da Silva Abbad, Jairo Eduardo Borges-Andrade, Thaís Zerbini, Daniela Borges Lima de Souza e Luciana Mourão.

Sobre as competências individuais e organizacionais, estas podem ser aprimoradas por meio dos treinamentos ofertados pela organização de trabalho, e avaliados constantemente, só que “diante do total desconhecimento sobre como determinado programa afetará certas dimensões do desempenho de uma organização, os esforços acabam se concentrando na avaliação de reação.” (Abbad et al., 2012)

Essa conduta de focar na avaliação de reação pode ocorrer devido ao grau de complexidade para construir uma ferramenta de avaliação de impacto, além dos custos envolvidos, o que constitui consideráveis entraves na adoção dessas ferramentas.

Com isso, há a importância de estabelecer um marco lógico como ferramenta, na qual é possível construir uma relação entre desempenho individual, em grupos ou no âmbito organizacional visando o alinhamento estratégico, de modo que sejam contemplados indicadores de impacto, além de tornar possível a visão sobre a viabilidade e pertinência de certas ações em treinamento (Abbad et al., 2012).

Os modelos lógicos são ferramentas que facilitam a quantificação das atividades e resultados de um programa de treinamento. (Meneses, 2007 apud Abbad et al, 2012). Os elementos que compõem o programa são: recursos (humanos, financeiros e tecnológicos), atividades (processos ou passos que levarão ao resultado final, o resultado esperado (de curto, médio e longo prazo) e contexto. (Abbad, Souza, Laval & Souza, 2012 apud McLaughlin e Jordan, 2010).

Em suma, é recomendável que a organização tenha o programa de treinamento bem estruturado e o mais detalhado possível para facilitar a visualização e, portanto, a implementação.

É fundamental que cada organização tenha a missão, visão e valores definidos, mas também é preciso que seja de conhecimento de todos, para nortear o comportamento organizacional em direção ao alcance das estratégias e objetivos, estes elementos descrevem a cultura, o que impacta inclusive nas ações de treinamento e desenvolvimento de pessoal.

1.1 Cultura organizacional

O conceito de cultura organizacional surgiu por volta de 1871, e que de acordo com Taylor (1871), é um complexo de crenças, valores, conhecimentos e costumes que expressa o convívio de uma determinada sociedade (Dante, Rodrigues & Cremonezi, 2016).

Outro enfoque sobre a definição de cultura organizacional diz que: “as interações complexas das práticas sociais de um grupo fazem emergir pressupostos básicos que são eleitos pelo mesmo como a forma válida de se comportar. Estes pressupostos são formados pelas experiências conjuntas de acordo com sua vivência e maneira de responder e de se comportar frente aos desafios do ambiente em que vivem e partem de uma experimentação que deu certo, que recebe adesões e que, consciente ou inconscientemente, passa a ser a forma eleita pelo grupo como a mais adequada ou, às vezes, a única forma de ser, em relação a um determinado evento.” (Zago, 2013).

Zago (2013) diz que “cultura pode ser entendida, então, como a resultante cognitiva de uma construção social que é extraída de aspectos importantes da experiência coletiva dos membros de uma sociedade que se configuram como modelos mentais, visão compartilhada ou arquétipos; os quais, uma vez incorporados, passam para o nível do inconsciente coletivo, onde muitas vezes o porquê dos procedimentos não é explicável. São apenas aceitos como certos, sem questionamentos. “Simplesmente são assim.”

A cultura é “uma mediação constante entre o que se constrói e o que surge no dia a dia das relações pessoais” [...] fatos sociais que obedecem à constante evolução da sociedade e as diferentes mudanças do tempo levaram a uma transformação das abordagens da cultura organizacional (Sotomayor & Martínez, 2017 *apud* Huertas, 2005).

“Falar em cultura é falar como as coisas são feitas. A organização deve ter em mente que tão importante quanto estabelecer regras é capacitar e sensibilizar os funcionários a se comprometerem a aplicar essas regras.” (Burmester, 2019). Neste aspecto, o papel das lideranças é preponderante na manutenção da cultura adotada pelas organizações.

“A força da cultura organizacional está ligada na “homogeneidade” em que os valores são compartilhados dentro da organização, quanto mais membros aceitarem os valores essenciais e estiverem comprometidos mais forte e influente será a cultura, sendo influenciada também pela estabilidade de seus membros, quanto mais tempo os membros permanecerem unidos e durante este tempo as dificuldades forem transformadas em sucessos “utilizando as soluções e comportamentos esperados pela sua cultura, temos então uma cultura fortalecida e valorizada.” (Strapazzon, 2017). Afinal, as organizações selecionam os colaboradores que atendem às necessidades e expectativas destas, mas o próprio colaborador também deve buscar informações sobre a cultura do local no qual pretende ingressar, de modo que havendo conflito de valores, sejam identificadas por ambas as partes para reduzir os impactos e na impossibilidade de mudanças ou negociações, a relação entre colaborador e empresa seja interrompida, para evitar um significativo descompasso na entrega de resultados.

“A cultura organizacional tem sido usada pelos gerentes organizacionais para ilustrar a forma como a organização lidera seus colaboradores e para demonstrar seus valores. Onde os gerentes buscam criar um tipo de cultura que seja a melhor, pressupondo que a cultura se refere a certos valores que eles buscam reproduzir na empresa. Evidenciando que segundo os gerentes existam culturas boas ou não e que quanto melhor e mais forte for à cultura, mais forte será a organização.” (Strapazzon, 2017)

“Contudo, quando a cultura organizacional se torna fraca surgem subculturas dentro da organização que são diversos grupos compartilhando determinados valores. O surgimento destas subculturas afeta o desenvolvimento da cultura organizacional, pois não se tem valores compartilhados pela organização e sim valores compartilhados por grupos e que podem se diferenciar dos valores da organização (Strapazzon, 2017 apud Hitt, Miller; Colella, 2013; Leite, 2013,). Estas subculturas levam ao surgimento de diferentes normas e padrões de comportamento impactando o funcionamento do dia a dia

da empresa (Strapazzon, 2017 apud Cercal, 2001, p.11).” Uma liderança empática e atuante pode ajudar no controle de subculturas que possam se tornar deletérias ao funcionamento organizacional.

Com base nestes aspectos, a criação de uma cultura organizacional que visa a excelência na entrega dos resultados, precisa ainda atrelar a este *mindset*, a valorização do fator humano.

Strapazzon (2017) em uma pesquisa que analisa a influência da cultura organizacional na retenção de profissionais, concluiu que na visão dos colaboradores, a falta de avaliação periódica do desempenho individual, de oportunidades de promoção, de incentivo à escolarização quando não há um programa de educação continuada, de reconhecimento, possibilidade de crescimento profissional, melhores condições de trabalho, interesse pelo crescimento e evolução dos colaboradores, além do descontentamento com o salário, destacam a dificuldade da manutenção desses talentos, divergindo ainda em alguns pontos da visão do gestor nos seguintes aspectos: salários, ambiente agradável e *feedback*. Esses fatores listados, segundo a autora, comprometem a satisfação e motivação dos colaboradores.

Embora o *turnover* no setor público aconteça de modo diferente do setor privado, pelo fato dos servidores serem concursados, o que aumenta o tempo de permanência, algumas necessidades individuais podem ser levadas em consideração, conforme apontadas no parágrafo anterior, já que podem influenciar os indicadores de absenteísmo ou contribuir para o presenteísmo, além de impactar o número de afastamentos por licença médica, por exemplo. Esse panorama demonstra que o ser humano é um ser social, que influencia e é influenciado por seu meio, independente de sua posição hierárquica, com isso, é importante lembrar que o indivíduo quando é absorvido por uma organização, trará suas vivências que entrarão em interação com outras e naturalmente, busca oportunidades e ambientes que conectem com objetivos e valores pessoais alinhados aos objetivos profissionais.

1.1.1 Liderança e cultura

No presente estudo, os líderes do serviço público de saúde são figuras centrais, que por definição, é nesta esfera que as mudanças têm mais chances

de ocorrer, pelo fato de ocuparem cargos técnicos e ao mesmo tempo estratégicos, não dispensando a necessidade de habilidades políticas, e que tem impacto também na esfera social.

O papel do líder é preponderante na aplicação e disseminação da cultura e no direcionamento do comportamento do indivíduo e das equipes, porque como explica Silva, Nunes & Andrade, 2019 *apud* Inayat, Ijaz & Zahid, 2012, a liderança pode afetar os comportamentos dos empregados de uma organização quanto a atitudes, motivação e desempenho, e tem influência também nos níveis de comprometimento.

Os líderes interagem com suas características, habilidades e comportamentos, associados ao estilo de liderança, numa combinação de suas crenças, ideias, normas e valores (Silva, Nunes & Andrade, 2019 *apud* Inayat, Ijaz & Zahid, 2012).

Silva & Nunes (2019), concluíram com os estudos realizados que há “a existência de relação entre alguns componentes do comprometimento e os estilos de liderança, apontando como o estilo de liderança pode afetar o tipo de comprometimento dos liderados com a organização...”, isto é, o comportamento do líder terá impacto no comportamento dos colaboradores, com uma influência que pode se configurar como produtiva ou prejudicial, a depender do estilo de liderança adotado com cada perfil de equipe.

Sob a atuação das lideranças, a possibilidade de compreensão das equipes quanto à necessidade de comprometimento pode ser ampliada, já que é este papel que tem a prerrogativa de definir estratégias e tomar decisões que afetam direta ou indiretamente no comportamento organizacional, podendo levar (ou não) a equipe desenvolver autonomia, estimular a alta performance e o compartilhamento do conhecimento.

As boas práticas de trabalho é o que leva as organizações e suas equipes ao resultado, Gifford (2011), enfatiza que “...administradores realmente eficientes são aqueles que fazem acontecer por meio de boas estratégias e instruções – empregando funcionários de alto nível e encorajando-os a agir -, não os que resolvem problemas sozinhos e tentam justificar suas ações.”, ressaltando a importância da atuação em sincronia entre times de trabalho.

Cada equipe precisa de um estilo de liderança específico, portanto, não existe modelo “ideal” que tenha validade para todos os ambientes de trabalho.

Algumas equipes exigem líderes voltados para tarefas, outras, para pessoas, mas de modo geral, o foco deve ser a sinergia organizacional.

Um estudo realizado por Brito & Magalhães (2018), mostra preferências por estilos de liderança entre trabalhadores, e os resultados mostraram que houve maior preferência pela liderança orientada para tarefa em trabalhadores de interesses empreendedores, comparado aos artísticos, e maior preferência pela liderança orientada para pessoas em trabalhadores sociais, comparado aos realistas. Na liderança carismática não houve diferenças entre os grupos estudados.

“Em tempos de incertezas e rápidas transformações que a sociedade atravessa, percebe-se que as organizações necessitam de líderes que sejam capazes de lidar com a mudança, mantendo-as operacionais, além de buscarem a eficiência.” (Pellicieri, 2018)

Já os líderes transformacionais apresentam a capacidade de motivar os outros, inspirando seus seguidores para admirar, respeitar, confiar e ser leal a eles, conseguindo ir além das expectativas quanto aos ganhos a curto e longo prazos na inter-relação da equipe em busca de objetivos, assim como ganhos individuais e globais (Yukl, 2010 apud Pellicieri, 2018).

“A liderança verdadeiramente transformacional deve ser, de fato, alicerçada em fundamentos morais, para se evitar a confluência para com os pseudotransformacionais, que utilizam do seu carisma para empenhar-se em ganhos pessoais, assim como exploração dos seguidores.” (Conger; Kanungo, 1998; Roger; Farson, 1955 apud Pellicieri, 2018). Por isso, construir um estilo de liderança que faça sentido naquele contexto pode ser decisivo para o estabelecimento de vínculos salutares do colaborador com seu líder, com a organização e com a equipe, não sendo apenas uma relação de obediência, controle e execução de tarefas.

Essa informação corrobora com a ideia anterior, de que para cada equipe existe um líder adequado para atender às necessidades de produtividade, estabelecer sinergia entre as equipes e oferecer o suporte que se fizer necessário para a execução das tarefas.

Quanto ao âmbito público, talvez essa premissa precise ser mais discutida para uma construção coletiva do impacto das lideranças na Gestão Estratégica de Pessoas e os resultados esperados.

1.1.2 Gestão Estratégica de Pessoas

O campo da Saúde, com vasta produção científica, necessita de profissionais cada vez mais competentes, e para isso, é necessária a adoção de boas práticas em Gestão Estratégica de Pessoas, que valorizem o capital humano e intelectual, viabilizando não apenas a atuação técnica, mas também produções científicas no campo do comportamento organizacional, especialmente no âmbito público.

Silva, Leite & Rodrigues (2016, apud Albuquerque 2002) caracterizam a gestão estratégica de pessoas como:

“...busca do melhor alinhamento possível entre o comportamento das pessoas, as estratégias e os fins da organização, corroborando a máxima de que, quando as políticas e práticas da gestão estratégica de pessoas são integradas às estratégias organizacionais, verifica-se uma tendência na área de gestão de pessoas de atuar mais direcionada ao modelo de comprometimento.”

Com isso, o gestor público, de forma gradativa aprende a alinhar os servidores à estratégia da organização e de governo, para a geração de resultados concretos para o cidadão. (Carmo et al., 2017).

Burmester (2019) explica que:

“Em um programa de desenvolvimento de pessoas, é importante considerar o desenvolvimento das competências gerenciais, relacionados a cargos de supervisão. Ele objetiva capacitá-las quanto ao amadurecimento de competências técnicas, comportamentais e quanto às ferramentas gerenciais. Estimula a visão crítica quanto à gestão de pessoas como função estratégica, visando o alcance da excelência de resultados organizacionais.”

“O conhecimento torna-se obsoleto praticamente da noite para o dia, nunca somos suficientemente habilidosos e as nossas atitudes são cada vez mais cobradas, tudo isso ocorrendo em um turbilhão infindável de informações. Enfim, estamos sendo desafiados rotineiramente a sermos profissionais melhores...”. (Neto, 2019). Desse modo, compreende-se que o

autodesenvolvimento é condição primária para a manutenção de competências sempre atualizadas nas organizações, além de contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional de cada um, independentemente da posição hierárquica que se ocupa.

Penhaki (2019 apud Gitelman et al. 2017) diz que “o papel do trabalho na vida humana é: (i) satisfazer as necessidades instrumentais por meio de renda e segurança; (ii) satisfazer as necessidades intrínsecas, mantendo a autoestima das pessoas; e (iii) oferecer sentido de realização por meio de relações interpessoais e oportunidades de desenvolvimento”.

O trabalho promove o alcance do senso de utilidade, de produtividade e de propósito, pelo qual o ser humano desenvolve e exerce suas potencialidades, tamanha a importância deste papel na vida de todos.

Silva, Leite & Rodrigues (2016) ao realizarem uma pesquisa de abordagem qualitativa, baseado em estudos de casos múltiplos em organizações hospitalares, destacam que as contribuições do trabalho impactam não apenas na comunidade científica, mas nos sujeitos participantes, organizações participantes e na academia, conforme figura 1:



Figura 1: Impactos da Gestão Estratégica de Pessoas.

Fonte: Elaborada pela autora com base em Silva, Leite & Rodrigues (2016)

Adotar um modelo de gestão estratégica de pessoas é possível, desde que seja construída tomando como base um modelo de competências mínimo desenhado pela organização, acrescido de outras competências essenciais conforme a atividade a ser desempenhada.

1.1.3 Gestão de competências

O desenvolvimento organizacional é possível ao investir nas pessoas, por isso, Costa (2016) cita a contribuição de importantes estudiosos sobre Gestão do Conhecimento, aqui representado por Ikujiro Nonaka que de acordo com o referido autor, é um teórico organizacional japonês, que “ao contextualizar a criação do conhecimento em ambiente organizacional, entendeu ser a interação entre o conhecimento tácito e explícito a principal dinâmica geradora do conhecimento.”.

Em complemento à ênfase dada aos principais estudos do assunto, Scatolin (2015) diz que “o novo paradigma aponta que o conhecimento organizacional cresce quando é compartilhado. Nesse caso, podemos tomar como base teórica os pressupostos de Nonaka e Takeuchi.” Ambos são referências em Gestão do Conhecimento, destacando entre outros, o conceito de competências. Neste artigo, Scatolin (2015) discute as vantagens da gestão do conhecimento com base nestes referenciais, ponto relevante para a área de TD&E.

“Por intermédio dos grupos, o conhecimento pode ser amplificado ou cristalizado por meio de discussões, compartilhamento de experiências e observação. A equipe proporciona um contexto comum em que os indivíduos podem interagir entre si. Os membros de uma equipe criam novas perspectivas pelo diálogo e pelo debate, envolvendo consideráveis conflitos e divergências. Assim, este tipo de interação dinâmica facilita a transformação do conhecimento pessoal em conhecimento organizacional.” (Scatolin, 2015).

Tomando como base esta conclusão, é possível identificar a necessidade de um olhar cada vez mais apurado e próximo da área de TD&E, para viabilizar ações mais alinhadas e significativas para a experiência dos profissionais em diversas direções da rede de comunicações.

“Podemos conceituar a gestão do conhecimento como sendo o processo de obter, gerenciar e compartilhar o conhecimento dentro da mesma organização. Este processo envolve aspectos tecnológicos e humanos, tais como criação, armazenamento, disseminação, utilização e medição.” (Scatolin, 2015 apud Oliveira et al., 2006)

Para enfatizar a relevância destes estudos, é importante complementar que:

“O capital intelectual é fundamentado no conhecimento, sendo este um recurso advindo do saber dos colaboradores, dos grupos ou mesmo da organização. Esse conhecimento precisa ser gerido, por meio de estratégias de gestão do conhecimento, capazes de neutralizar as ameaças e aproveitar as oportunidades, agregando valor à estratégia organizacional. Nesse caso, os gestores/líderes são essenciais no desenvolvimento de práticas de disseminação e compartilhamento do conhecimento, sendo responsáveis também pelo comprometimento de sua amplitude de controle com as causas organizacionais.” (Nascimento & Júnior, 2019, p. 96).

“Há uma razão para a tendência dos observadores ocidentais de não recorrerem ao tema da criação do conhecimento organizacional. Eles sempre partem da visão da organização como uma máquina para processamento de informações. Esta visão está profundamente enraizada nas tradições administrativas ocidentais, de Frederick Taylor a Herbert Simon.” (Scatolin, 2015 apud Nonaka e Takeuchi, 1997). Esse raciocínio contribui para a mudança de paradigmas organizacionais no ocidente, que passou a valorizar o conhecimento e, portanto, as pessoas, não sendo mais estas as peças de uma engrenagem, isto é, uma visão mecânica dos processos de trabalho, e sim, como parte importante e estrutural de qualquer organização, independente do seu modelo de negócio, área de atuação ou setor.

“A base de conhecimento de uma organização consiste em ativos de conhecimentos individuais e coletivos que a organização pode utilizar para realizar suas atividades. Deste modo, o potencial de uma empresa para resolver seus problemas depende de seus trabalhadores, do conhecimento altamente qualificado e das competências organizacionais coletivas.” (Scatolin, 2015)

Sob o ponto de vista das organizações, "antecipar as habilidades necessárias ao profissional é um processo estratégico e sistemático para atendimento às futuras necessidades do mercado." (Penhaki, 2019 apud *International Labor Office*, 2015), podemos então dizer que por esse motivo, o

desenvolvimento humano é um valor indispensável a qualquer organização, seja pública ou privada.

Uma nomenclatura utilizada atualmente é a *soft skill*, para fazer menção às habilidades comportamentais, que, aliás, tem sido cada vez mais valorizadas, além de ser considerada a mais complexa para treinar, já que habilidades técnicas são bem específicas.

Pedrosa & Silva (2019) explicam que “as competências de pessoas podem ser divididas em duas categorias de habilidades: as técnicas (*hard skills*) e as pessoais (*soft skills*) (Bolli & Renold, 2015; Wikle & Fagin, 2015). *Skill* é uma palavra inglesa que significa: (1) “o conhecimento e a habilidade que permite você fazer algo bem” e (2) “é um tipo de trabalho ou ofício que requer um treinamento especial e conhecimento” (Collins, 1992). Portanto, os *hard skills* são competências especializadas para que o indivíduo realize uma tarefa, os quais podem ser adquiridos por meio de treinamento, educação ou experiência (Wikle & Fagin, 2015). Já as *soft skills* são competências genéricas, tais como comunicação efetiva e habilidade em atuar em ambiente colaborativo (Wikle & Fagin, 2015).”.

Essa nomenclatura na literatura aparece com diferentes classificações e definições, conforme figuras 2 e 3:

Autores	Nomenclatura de <i>soft skills</i>
Dench (1997)	- <i>behaviour skills</i> ou habilidades comportamentais - <i>generic skills</i> ou habilidades genéricas - <i>core skills</i> ou habilidades essenciais - <i>personal skills</i> ou habilidades pessoais - <i>key skills</i> ou habilidades-chave
Elliott e Dawson (2015)	- <i>interpersonal skills</i> ou habilidades interpessoais
Skulmoski e Hartman (2009)	- <i>soft competences</i> ou competências <i>soft</i>
El-Sabaa (2001)	- <i>human skills</i> ou habilidades humanas
Joseph et al. (2010)	- <i>soft skills</i>
Pinto, Patanakul e Pinto (2017)	- <i>administrative skills</i> ou habilidades administrativas

Fonte: Pedrosa & Silva, 2019.

Autores	Definições de <i>soft skills</i>
Livesey (2017)	- Habilidades que envolvem a gestão de pessoas.
Turner (2016)	- <i>Insight</i> sobre as qualidades necessárias para o gerente de projetos ser bem-sucedido.
El-Sabaa (2001)	- Habilidades em lidar com os aspectos humanos e, segundo suas pesquisas, possuem influência sobre o sucesso dos projetos, bem mais que os <i>hard skills</i> .
Soares, Sepúlveda, Monteiro, Lima e Dinis-Carvalho (2013)	- Competências transversais que são as competências não técnicas, como: comunicação e autonomia; - Usam o gerenciamento de projetos como um exemplo de <i>soft skills</i> dentro da engenharia.
Ahmed et al. (2012)	- Habilidades ligadas aos traços da personalidade e às atitudes do indivíduo e que dirigem o seu comportamento.
Sukhoo, Barnard, Eloff e Van der Poll (2005)	- Uma arte que está relacionada à gestão e ao trabalho com pessoas, com o objetivo final de alcançar a satisfação do cliente e criar um ambiente favorável para que o time do projeto entregue produtos de qualidade dentro do prazo e do custo acordados.
Belzer (2001)	- Uma arte e o define como habilidades não técnicas.
Andoh-Baidoo et al. (2011)	- Habilidade fundamental que não está vinculada a uma determinada tarefa, mas sim a uma capacidade latente que um indivíduo tem para alcançar resultados em certos tipos de tarefas.
Lent e Pinkowska (2012)	- Uma agregação de todas as habilidades cognitivas e pessoais, que contribuem para uma maior eficiência da execução dos processos relacionados ao fator humano do gerenciamento de projetos.

Figura 3: Resumo das definições de *soft skills*.

Fonte: Pedrosa & Silva, 2019.

Para Jimenez, King e Tan (2012) “essas habilidades são mais importantes do que nunca no local de trabalho moderno, com sua proliferação de tecnologia da informação, mudança para estruturas organizacionais planas, integração de negócios geograficamente dispersos em redes de produção globais e necessidade de acompanhar os avanços tecnológicos e responder aos novos desenvolvimentos do mercado.”.

Para uma gestão do conhecimento eficaz, e em conformidade com o apontamento acima é preciso alinhar as práticas de gestão de pessoas aos objetivos estratégicos, especialmente as ações em treinamento para a inclusão das organizações públicas na Quarta Revolução Industrial também denominada Revolução 4.0.

O termo é utilizado para descrever alterações significativas nas estruturas sociais e sistemas econômicos, com desdobramentos que podem levar anos. A primeira transformação que se tem registro é de 10.000 anos, quando a necessidade de busca por alimentos levou o homem à domesticação de animais, a revolução agrícola impactou de maneira profunda o modo de vida das pessoas, com impactos no transporte, produção e comunicação. (Schwab, 2016)

Na segunda metade do século XVIII, algumas revoluções aconteceram como a transição da utilização da força humana pela força das máquinas. (Schwab, 2016)

Para a compreensão dessa fase da história da humanidade, a figura 4 ilustra cada transição:

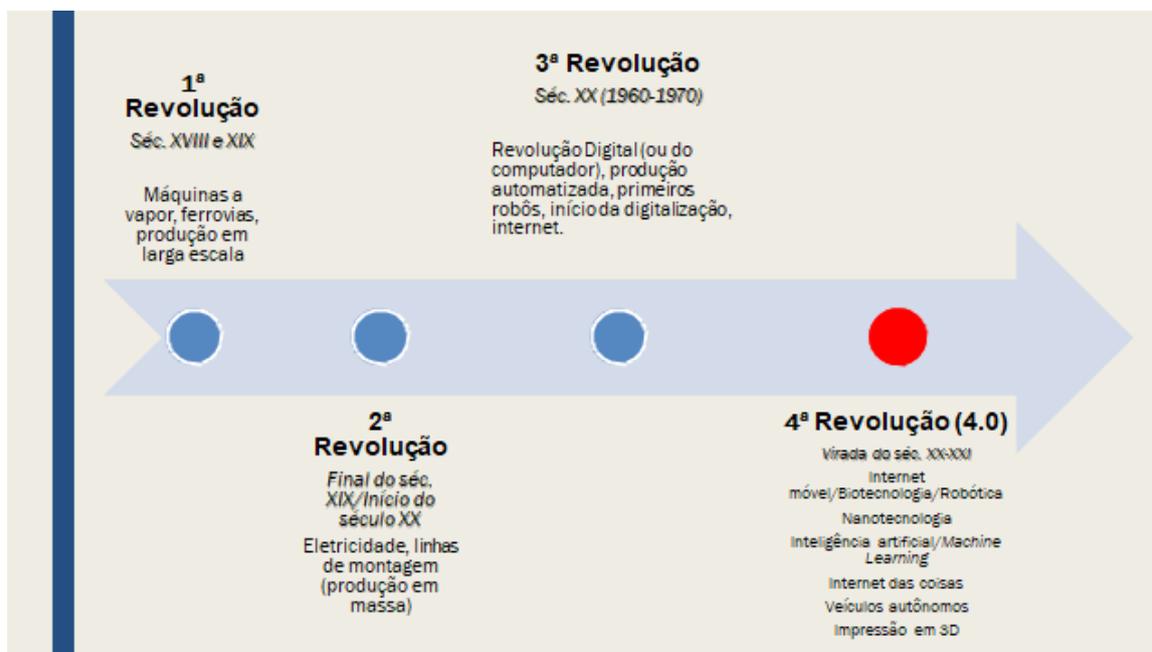


Figura 4: Cronologia das revoluções industriais.

Fonte: Elaborada pela autora com base nas descrições de Klaus Schwab, 2016.

Em 2011, na Alemanha, o termo “indústria 4.0” foi proposto para descrever o impacto das tecnologias digitais na automação trazendo o conceito de “coisas sem precedentes”, com a influência na organização das cadeias globais de valor, e ainda com o novo paradigma de “fábricas inteligentes” e numa interação entre mundo físico e virtual com uma cooperação de forma global e flexível, mas o que diferencia essa revolução das anteriores é a fusão de tecnologias e a interação entre os domínios físicos, digitais e biológicos. (Schwab, 2016)

Com base nesta descrição, os termos como Gestão, Liderança ou Gestão Pública passaram a adotar na literatura o “4.0” como parte da nomenclatura, como forma de associação do conceito à temporalidade do modelo adotado.

Todas estas transformações impactam na sociedade como um todo e precisa ser contemplada nas esferas educacionais das organizações.

1.2 Treinamento e Desenvolvimento

Como Azeredo (2019 *apud* Ceccon, 2013) destaca, “o treinamento é um dos muitos recursos utilizados no processo de desenvolvimento com o objetivo de melhorar o desempenho funcional, aprimorar as relações interpessoais e aumentar a produtividade”.

Ao compreendermos essa realidade e com a aproximação do olhar do Departamento de Gestão de Pessoas, é importante analisar não apenas as organizações privadas, que já adotaram indicadores para balizar a produtividade alcançada, mas o setor público, que deve buscar excelência em seus serviços, especialmente no momento atual, que tem exigido dos gestores públicos competências técnicas, gerenciais e comportamentais cada vez mais complexas, ao levarmos em consideração o cenário político-econômico brasileiro e mundial e a exposição do funcionamento da máquina pública pela grande mídia.

Leite (2013 *apud* Abbad e Borges-Andrade, 2004), pontua que “um dos grandes desafios das áreas de TD&E é garantir um alto grau de estruturação dos eventos instrucionais e, ao mesmo tempo, respeitar as diferenças individuais.”.

Para a adequada gestão do processo de TD&E, a avaliação permite a comparação dos resultados com os objetivos pré-estabelecidos, determinando a eficiência e proporcionando o *feedback* necessário para verificar se a ação executada alcançou as metas determinadas e, até que ponto, ela produziu modificações de comportamentos pretendidos. (Sório et al., 2019).

A adoção de programas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) por si só, não garantem a aquisição e desenvolvimento de competências, sejam individuais ou organizacionais, mas pode contribuir para uma cultura de aprendizagem e desenvolvimento contínuos.

O levantamento de necessidades de treinamento (LNT) é uma ferramenta importante que tem como objetivo identificar os *gaps* existentes nas equipes, para desenvolver um programa de treinamento adequado, contemplando

objetivos instrucionais abrangentes, e conseqüentemente, selecionar com mais assertividade as estratégias e métodos de ensino.

Ao elaborar um plano de treinamento, essas interações precisam ser consideradas, e é recomendada a adoção de um olhar sociointeracionista das ações, já que o indivíduo não é um ser passivo diante de seu aprendizado, como propõe Lev Semionovich Vigotsky, um psicólogo bielorrusso que teve sua obra pautada na compreensão da linguagem e pensamento, bem como o desenvolvimento infantil e o papel da instrução em seu desenvolvimento.

Muitas vezes comparado com o psicólogo e biólogo suíço Jean Piaget, que também estudou o desenvolvimento humano, temos uma visão complementar ao tema, Piaget com um enfoque construtivista e voltado para o sujeito de um lado e de outro, Vigotsky com enfoque nas interações humanas.

Bock, Furtado & Teixeira (2001) diferem os pressupostos de ambos apontando que: “a teoria de Piaget apresenta também a dimensão interacionista, mas sua ênfase é colocada na interação do sujeito com o objeto físico; e, além disso, não está clara em sua teoria a função da interação social no processo de conhecimento.”.

Já em relação à teoria de Vigotsky, Bock, Furtado & Teixeira (2001) dizem que “...por outro lado, também apresenta um aspecto construtivista, na medida em que busca explicar o aparecimento de inovações e mudanças no desenvolvimento a partir do mecanismo de internalização.”.

Por isso, é importante compreender como a aprendizagem é estimulada e praticada nos ambientes organizacionais, o quanto impacta nos resultados e na cultura adotada.

O universo acadêmico e corporativo vem trabalhando com o conceito de *Lifelong Learning* ou Mentalidade de Desenvolvimento Contínuo, isto é, aprendizagem por toda a vida. (Karnal & Duhá, 2020).

A figura 5 destaca os benefícios da adoção dessa nova visão:



Figura 5: Benefícios profissionais e pessoais para o *Lifelong Learner*.

Fonte: Karnal & Duhá, 2020.

Envolver os gestores, inclusive, é uma estratégia importante para que haja engajamento e assertividade nas ações instrucionais e no desenvolvimento e compartilhamento do conhecimento que ocorre fora da própria organização.

Embora um programa de treinamento e desenvolvimento bem desenhado seja fundamental para o alinhamento e alcance dos objetivos organizacionais, não é a única maneira de estimular a aprendizagem organizacional e individual, podendo ser por meio de reuniões, *coffee break*, eventos, ou ainda por meio de protocolos, regimentos internos, contratação de consultorias, etc., mesclando compartilhamentos formais e informais.

É importante ter muita clareza do objetivo que a organização planeja atingir, para que as ações de treinamento contemplem as reais necessidades das áreas, por isso, deve haver profissionais qualificados para elaboração, acompanhamento e avaliação dessas atividades, delineando objetivos que contemplem os domínios propostos por Benjamin Bloom (cognitivo, afetivo e psicomotor), respeitando os níveis de complexidade dos saberes existentes nas equipes, além de considerar os diferentes tipos de aprendizagem.

1.2.1 Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA)

A Educação a Distância (EAD) tem se tornado cada vez mais comum no dia a dia, e com o advento da pandemia do Coronavírus em 2020 e a consequente restrição da mobilidade em nível global, levou a um movimento de intensificação dos cursos em ambientes virtuais, fortalecendo ainda mais esse

paradigma de ensino à distância, sejam eles cursos de graduação, de especialização, extensão ou aperfeiçoamento e pós-graduação.

“A Educação a Distância [...] é uma modalidade de ensino que utiliza ferramentas síncronas e assíncronas, com o intuito de construir o conhecimento entre pessoas que estão fisicamente separadas.” Entende-se por ferramentas síncronas na qual os participantes interagem em tempo real, como por exemplo, os *chats*, já nas ferramentas assíncronas, os participantes interagem, mas a interação não ocorre em tempo real, como é o caso dos fóruns de discussão. (UFABC, 2020)

Essa modalidade permite que os alunos tenham mais flexibilidade e autonomia para se capacitar, já que não exige tempo para deslocamento, e alguns casos, os materiais e aulas ficam disponíveis para acesso a qualquer momento, não exigindo a permanência do aluno em horários e dias específicos.

O acesso se amplia na medida em que as barreiras físicas são removidas e os alunos podem acessar de qualquer lugar, sendo outra grande vantagem do Ensino a Distância, claro que há certas limitações para o estudo em algumas áreas, exigindo que os alunos acompanhem as aulas de forma presencial, mas sendo otimizado com as aulas no modo *online*.

De acordo com Martins, 2016 “diferentes características disposicionais e contextuais, que podem igualmente auxiliar ou prejudicar o desempenho durante um treinamento, impactando em seus resultados, são denominados de Barreiras e Facilitadores.”.

“As barreiras podem ser definidas como fatores que evitam, impedem ou interrompem a aprendizagem ou encerram este processo prematuramente, como por exemplo, restrições de recursos (finanças, tempo, conhecimento etc.). Já os facilitadores são fatores que auxiliam os aprendizes a adquirir novos conhecimentos e habilidades, sendo capazes de motivar, sustentar e/ou melhorar a aprendizagem” (Crouse et al., 2011; Hicks, Bagg, Doyle & Young, 2007 apud Martins, 2016).

A resistência à adoção de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) pode configurar uma dessas barreiras, já que no Brasil o sistema de ensino, pelo menos na esfera pública é o modelo tradicional de educação, no qual o professor transmite conhecimento para o aluno, estabelecendo uma relação de mais passividade por parte de quem recebe, e caminha na contramão

do que Vigotsky (1996) descreveu em sua teoria, na qual o professor tem a função de mediação, e que muitas vezes é reproduzida nos ambientes organizacionais.

Algumas discussões caminham na defesa da ideia de que “recursos tecnológicos devem ser utilizados como coadjuvantes no processo, como apoio para o processo educativo, e não como meio que busca o sucesso educacional.” (UFABC, 2020).

No Brasil, antes mesmo do período de pandemia, o Ministério da Educação em 2005 criou a Universidade Aberta do Brasil (UAB) que tem como objetivo a ampliação da coordenação de projetos em EaD, sendo uma articuladora entre as universidades públicas e os governos estaduais e municipais, para fomentar o andamento adequado dos cursos ofertados pelas instituições de ensino. (UFABC, 2020).

No caso do ambiente corporativo, o ensino a distância ganhou mais consistência, devido às necessidades das organizações em capacitar seus colaboradores, além de estarem mais dispostas a investir no capital intelectual, embora tenha sido cada vez mais comum a cultura de busca de profissionais “prontos” no mercado, para alcançar mais resultados com menos investimentos, o que não significa que deixará de haver programas de TD&E.

No âmbito público, é importante fortalecer a cultura de adoção de TICs nos processos de treinamento, uma adequação que se faz necessária, já que pode contribuir para reduzir as limitações de capacitação e estimular mais os servidores na busca de desenvolvimento pessoal e profissional, com isso, o AVA pode ser um potencial aliado nessa mudança.

De acordo com Santos (2003 apud UFABC, 2020), ambientes virtuais de aprendizagem (AVAs) podem ser definidos como ambientes na Web utilizados por educadores, comunicadores e técnicos em informática para o desenvolvimento de interação síncrona e assíncrona entre professores e alunos que se encontram geograficamente separados.

De forma mais específica, “os AVAs são softwares produzidos para a educação, sejam em escolas, universidades, empresas ou organizações, e que auxiliam na realização e gerenciamento de cursos acessíveis pela internet.” (UFABC, 2020).

A construção do Curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde (CDGESS) da SES/SP por meio do Centro de Formação de Treinamento, traz uma prática focada em metodologias ativas e o estímulo ao uso de TICs, como forma de facilitar o aprendizado e a motivação para o desenvolvimento profissional, o que claramente é uma preocupação do modelo de gestão de pessoas adotado na ocasião em que a pesquisa foi realizada.

Mensurar os impactos de cada ação e das metodologias permite que os profissionais envolvidos no processo de TD&E aprimorem e adequem às necessidades dos colaboradores.

1.2.2 Avaliação de treinamento

Abbad et al (2012) afirmaram que as organizações investem cada vez mais em ações formais de treinamento com o objetivo de aprendizado e transferência de novos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) para o ambiente de trabalho, isto é, produzir efeitos positivos sobre o desempenho.

Os autores completam dizendo que se tais competências forem aplicadas de forma eficaz, podem provocar impactos na organização, nos processos de trabalho e em seus resultados, por isso, sugerem a construção de medidas de avaliação da transferência dessas ações, utilizando os objetivos propostos.

Em muitas situações, a falta de profissionais qualificados na área, pode afetar significativamente esta análise, pois exige alguns conhecimentos específicos, como domínio de conceitos e ferramentas para tratamentos estatísticos, conhecimento da nomenclatura relacionada ao TD&E, noções de Teorias de Aprendizagem, além de modelos de gestão e comportamento humano e organizacional, como forma de fortalecer sua atuação para um olhar crítico, interdisciplinar e transdisciplinar, com a ampliação da compreensão de todo o processo.

A reunião desses saberes é o que determinará o sucesso ou fracasso da elaboração de programas de treinamento eficazes e efetivos.

Cada fase das ações instrucionais precisa de avaliação, e para identificar os resultados do treinamento é possível analisá-los em quatro níveis conforme modelo de Kirkpatrick (2009) no quadro 1:

Quadro 1: Níveis de avaliação no modelo de Kirkpatrick.

Nível 1	Reações	Avalia se os participantes gostaram do treinamento.
Nível 2	Aprendizagem	Avalia o conhecimento adquirido pelos participantes no final do treinamento.
Nível 3	Comportamento	Avalia o que há de diferente no comportamento dos participantes após o treinamento.
Nível 4	Resultados	Avalia o impacto ocorrido nas organizações provocadas pelas mudanças no comportamento ocorridas após o treinamento.

Fonte: Talim, Cendón & Talim (2015)

O modelo preconiza que:

“O motivo da avaliação é determinar a eficácia de um programa de treinamento. Quando a avaliação for feita, podemos esperar que os resultados sejam positivos e gratificantes, tanto para os responsáveis pelo programa quanto para os gerentes que tomarão decisões com base na avaliação do programa.” (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2009).

Há ainda outro modelo, mais completo que é bastante utilizado por profissionais e pesquisadores da área conforme a Figura 6:

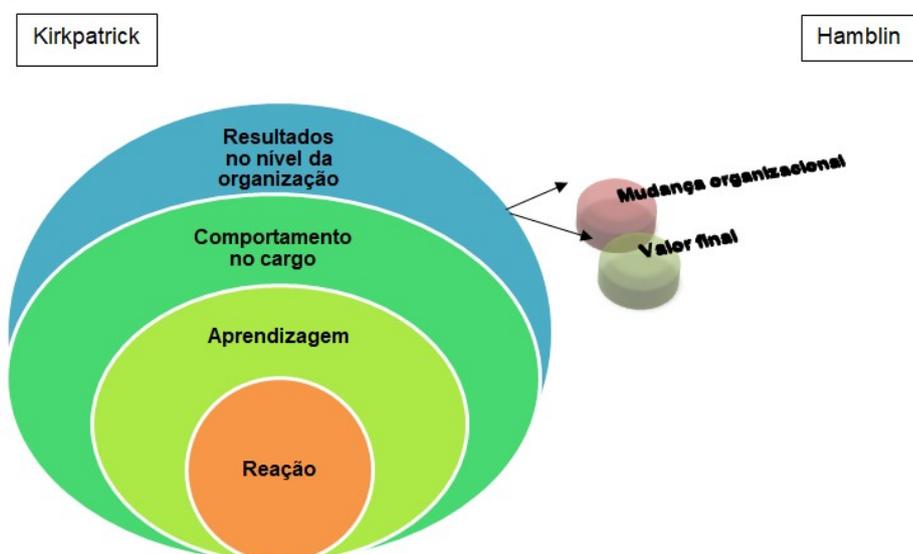


Figura 6: Modelo de avaliação de treinamento (Kirkpatrick & Hamblin, 1976-1978).

Fonte: Elaborada pela autora com base em Abbad et al (2012)

1.3 Excelência em Gestão

Souza et al (2020) explica que “o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), é o referencial brasileiro utilizado para promover a melhoria da qualidade da gestão e o aumento da competitividade das organizações.”

A criação de programas de treinamento que conversem com modelos de excelência em gestão constitui uma importante mudança de mentalidade no serviço público de saúde, de modo que contribua para a capacitação de seus gestores e estes, consigam liderar equipes que estejam de fato alinhadas aos princípios e diretrizes do SUS e de forma gradativa, atuem conforme o que se espera de políticas governamentais de uma sociedade na era da Revolução 4.0.

1.3.1 Quarta Revolução Industrial e o serviço público

Schwab (2016) define revolução como “mudança abrupta e radical”, e ocorre “quando novas tecnologias e novas formas de perceber o mundo desencadeiam uma alteração profunda nas estruturas sociais e nos sistemas econômicos”.

Estamos exatamente neste momento de profundas mudanças, ainda mais com a pandemia do Sars-CoV-2 (Coronavírus) em 2020, atuando como catalisadora de mudanças que até então foram apenas projetadas, seja na tecnologia, nas políticas econômicas e sociais ou no comportamento humano, levando as grandes lideranças, desde a local até a mundial, a repensar o modo de gerir o entorno, esta é uma forma de trazer a discussão de uma gestão focada nos acontecimentos dessa nova era: da Gestão 4.0.

Por que é importante pensar em uma Gestão 4.0 no serviço público? Porque é por meio de políticas públicas que as organizações privadas e públicas irão balizar a atuação, o setor público é o responsável por fomentar o desenvolvimento econômico e social, mas esse processo ainda consiste num grande entrave.

Schwab (2016) mostra que “as rupturas trazidas pela quarta revolução industrial está redefinindo o funcionamento de instituições e organizações [...] obrigam os governos – nos níveis regionais, nacionais e locais – a se

adaptarem, reinventando-se e encontrando novas formas de colaboração com seus cidadãos e com o setor privado. Elas também afetam como países e governos se relacionam entre si".

Corroborando com esta constatação, Cardozo et al (2019) demonstra que:

“No Brasil já existem diversas indústrias/empresas que possuem implementações avançadas da indústria 4.0, utilizando de duas ou mais características...” e complementa dizendo que apesar disso, a “revolução caminha lentamente, devido à falta de políticas públicas que incentivem o desenvolvimento tecnológico, os elevados custos de implementação, o receio das empresas nacionais em se qualificarem devido à falta de apoio do governo, ausência de mão de obra qualificada, o problema do grande número de desempregados em todos os níveis e a baixa renda per capita, que tem influência direta no perfil de consumo determinado pelo preço.”

Já no campo da saúde, o desenvolvimento da biotecnologia, o avanço da medicina, a ampliação da utilização de sistemas como *Big Data* e diversas Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), constituem um significativo espectro de oportunidades para ajuste de conceitos criados na era da Revolução 4.0, transformando os diversos saberes e os desafiando ao enquadre dessa perspectiva.

Vello & Volante (2019) reuniram diversos estudos sobre os maiores desafios para a implantação da indústria 4.0 no Brasil, e concluíram que os mais frequentes são:

- 1) o apoio do governo com políticas estratégicas que envolvam estes novos conceitos;
- 2) a carência da infraestrutura tecnológica;
- 3) a carência de mão de obra especializada

Os autores enfatizam a necessidade de aprimoramento dos conhecimentos sobre as recentes tecnologias, sugerindo que sejam desenvolvidas novas pesquisas, a fim de favorecer as empresas e ao setor industrial brasileiro como um todo, ou seja, unindo os principais interessados

nesta revolução que são as indústrias, o governo e as instituições de ensino, para aumentar a produtividade e competitividade do Brasil frente aos outros países.

Não é apenas no setor industrial que essa realidade se apresenta, embora tenha impacto indireto na área da Saúde também, por produzir materiais e equipamentos para uso no setor, mas essa transformação abrange toda e qualquer área de conhecimento, cada uma com suas peculiaridades.

Penhaki (2019), diz que “a digitalização de processos tem o poder de revolucionar o dia a dia, oferecendo soluções para alguns desafios nacionais em áreas como mobilidade urbana (*smart cities*); eficiência energética (*smart grid*); atendimento à saúde com o desenvolvimento de saúde à distância, e produtividade industrial, com o desenvolvimento da Indústria 4.0, ou Manufatura Avançada.”, conforme figura 7:



Figura 7: Áreas impactadas pela Digitalização.

Fonte: Penhaki, 2019.

No movimento em direção a Revolução 4.0, não é possível contemplar as mudanças sem fazer parte delas, sendo assim, as ações governamentais têm papel preponderante no andamento destas, na adoção de uma postura mais proativa por parte dos governantes como articulador e até regulador, para o atendimento das necessidades de cada *stakeholder*, tarefa esta bastante complexa.

Ao implantar políticas voltadas à inserção do serviço público numa Gestão 4.0, as políticas de Treinamento e Desenvolvimento precisam ser formuladas

num formato atualizado e avaliadas constantemente, de modo que atenda às demandas oriundas da sociedade e mesmo de seus colaboradores, porque estes, também representam um microcosmo destas mudanças, influenciando diretamente na construção de um perfil de competências, sejam elas individuais, gerenciais ou organizacionais.

1.4 Coordenadoria de Recursos Humanos da SES/SP

A SES/SP possui uma Coordenadoria responsável pelas práticas de educação, desenvolvimento e formação de pessoas para atuar no SUS, com a finalidade de prestar serviços de qualidade à população, conforme Figura 8:

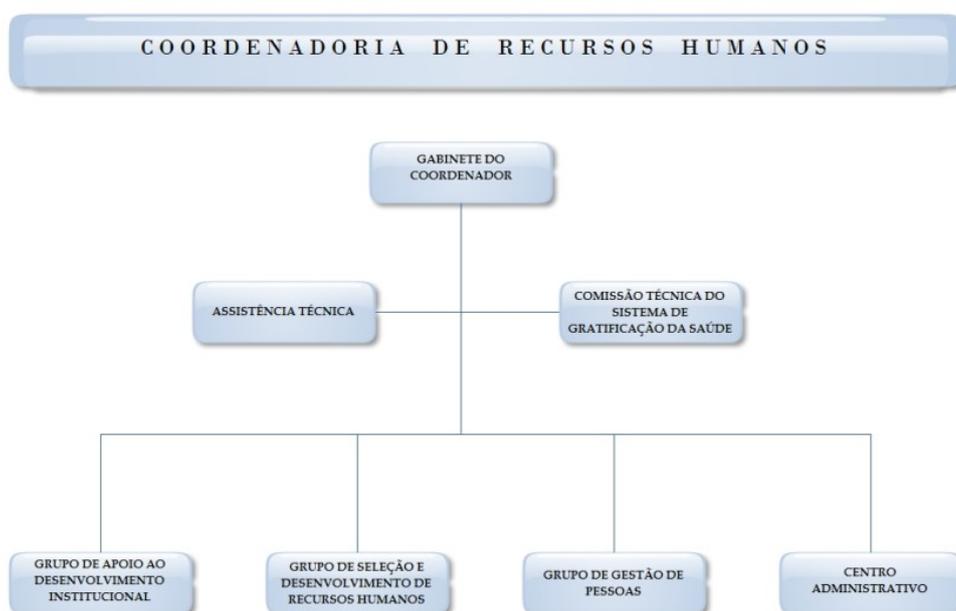


Figura 8: Organograma da Coordenadoria de Recursos Humanos.

Fonte: SES/SP.

Com base no Relatório de Indicadores de Recursos Humanos da Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo RH-SES/SP, publicado em Junho de 2019, tendo como referência o mês anterior, a Secretaria conta com 45.126 servidores, destes, 70,7% são do sexo feminino e 29,3% do sexo masculino.

O relatório aponta que ao longo de 12 meses, a população de servidores tem sofrido um decréscimo, conforme inventário do quantitativo de servidores – SES/SP (Figura 9) a seguir:

II – INVENTÁRIO DE SERVIDORES – SES/SP

Gráfico 2 – Evolução do quantitativo de servidores da SES/SP – 12 meses.

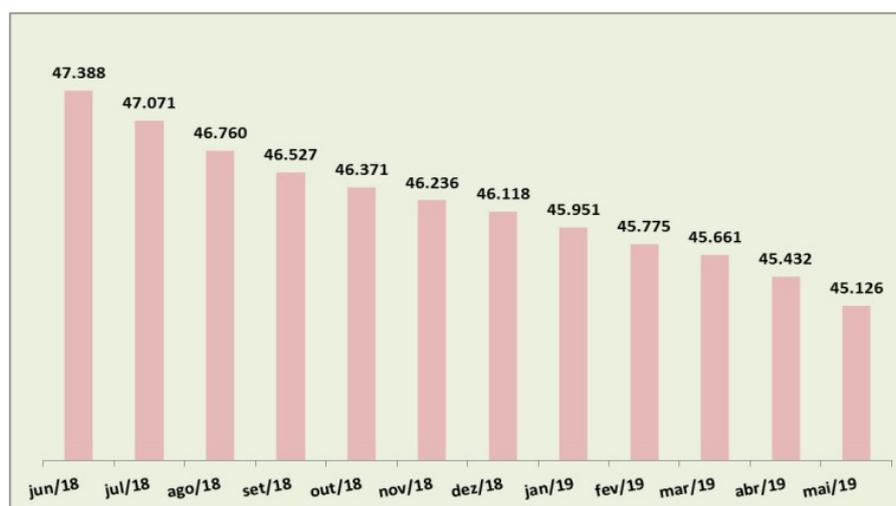


Figura 9: Inventário do quantitativo de servidores da SES/SP – 2019.

Fonte: Relatório de Indicadores de Recursos Humanos – SES/SP (2019)

Mesmo com a redução do quadro de servidores, a Pasta ainda apresenta um contingente de profissionais significativo, que lida com questões complexas, não apenas do ponto de vista burocrático e de legislação, mas também dos aspectos humanos, o que exige qualificação adequada para lidar com estas demandas.

Este decréscimo pode levar a uma análise qualitativa, como por exemplo, se o setor público tem se apresentado atrativo em termos de desenvolvimento de carreiras, dando margem a outros estudos e ações.

Não apenas as condições remuneratórias são importantes para atrair e reter talentos, mas as condições que os locais de trabalho proporcionam para o desenvolvimento pessoal e profissional de suas equipes.

No ano de 2008, o Governo do Estado de São Paulo instituiu o Plano Geral de Cargos, Vencimentos e Salários como forma de organizar as classes conforme o grau de complexidade e requisitos específicos para seu exercício,

com sistema retributório dos servidores públicos atrelado ao desempenho, do qual a progressão e promoção funcional também fazem parte.

Para avaliação da performance de seus servidores, a Secretaria dispõe de sistemas de avaliação próprios, regulamentados pela Lei Complementar nº 1.080 e atualizada em 2018.

Basicamente há três tipos de avaliação que os órgãos de Recursos Humanos utilizam, sendo os seguintes:

- *Sistema de Desempenho Individual (área da Saúde e Administrativa - autoavaliação e heteroavaliação)*
- *Prêmio de Incentivo e Produtividade*
- *Sistema de avaliação para fins de pagamento de Prêmio de Produtividade Médica (PPM)*

A Avaliação de Desempenho Individual (ADI) tem como objetivo aferir ações do servidor na execução de suas atribuições com a finalidade de identificar potencialidades, oportunidades e promover melhora na performance e aproveitamento do servidor na Administração Pública, conforme Comunicado CRH nº. 03 de 19 de fevereiro de 2019.

O Prêmio de Incentivo e Produtividade, instituído pela Lei nº. 8.975 de 25 de Novembro de 1994, alterada pelas Leis nº. 9.185 de 25 de novembro de 1995 e nº. 9.463 de 19 de dezembro de 1996, visa incrementar a produtividade e aprimorar a qualidade dos serviços em saúde, com base em critérios definidos.

Já o Sistema de Avaliação para fins de pagamento do Prêmio de Produtividade Médica (PPM) define critérios e percentuais específicos para a área médica, incluindo posições de comando.

Considerando que as avaliações são atreladas ao desempenho dos servidores é necessário que haja programas de capacitação/desenvolvimento robustos para aferição adequada das competências destes servidores, para tanto a Coordenadoria de Recursos Humanos (CRH) instituiu no âmbito da Secretaria de Estado da Saúde o Curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde - CDGESS, para cargos de comando.

O presente estudo foi desenvolvido no âmbito da SES/SP e pretende contribuir para ampliar esta visão estratégica por meio da avaliação de treinamentos que foram ministrados pela Secretaria estando, esta pesquisa, restrita aos profissionais em cargos de comando e assessoria, pois não basta

apenas aplicar as ações em treinamento, é preciso avaliá-las, já que muitos recursos são empregados nestes trabalhos.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

- ✓ Avaliar a percepção do impacto do Treinamento e Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde promovido pela Coordenadoria de Recursos Humanos da Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo.

2.2 Objetivos específicos

- ✓ Descrever as etapas do Curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde – CDGESS; o Ambiente Virtual de Aprendizagem e como as oficinas foram desenvolvidas;
- ✓ Descrever o perfil dos participantes no Curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde;
- ✓ Analisar os resultados obtidos com a utilização do Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) e a metodologia utilizada no treinamento gerencial da SES/SP.
- ✓ Identificar o grau de satisfação com o treinamento do Curso em Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde;
- ✓ Identificar o grau de concordância na Autoavaliação da Percepção de Impacto do curso de Treinamento no Trabalho – medida em amplitude em relação ao impacto no trabalho;
- ✓ Identificar na Escala de Profundidade (Suporte) – Frequência em relação ao suporte psicossocial;

- ✓ Identificar o apoio à aplicação de novas habilidades adquiridas pelos líderes contribuindo para a adoção de modelos de excelência em gestão;
- ✓ Contribuir para a construção do protagonismo dos egressos do curso no que diz respeito ao fomento de espaços nos quais possam se manifestar acerca de suas necessidades de treinamento, bem como oportunidades de melhoria de sua prática gerencial;
- ✓ Contribuir para o desenvolvimento da autonomia das lideranças numa prática gerencial mais produtiva, por meio da reflexão sobre seu papel;
- ✓ Identificar necessidades de treinamento complementares por meio da escuta dos participantes como protagonistas das ações de treinamento;
- ✓ Identificar fatores que podem contribuir para o desenvolvimento de competências do gestor público na Gestão 4.0.

3. METODOLOGIA

Trata-se de um estudo descritivo e exploratório, com a descrição das etapas do Curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde – CDGESS; do Ambiente Virtual de Aprendizagem e das oficinas que foram desenvolvidas. Os participantes da pesquisa preencheram questionários de avaliação sobre a percepção do impacto do curso de “Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde” promovido pela Coordenadoria de Recursos Humanos da Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo.

3.1 Curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde - CDGESS

Para a pesquisa foram disponibilizados os seguintes documentos:

- A) Diretrizes do CDGESS,
- B) Política de Gestão da SES/SP,
- C) Política de Gestão de Pessoas na SES,
- D) Portaria CRH de 24/10/2018, Diretrizes da FNQ,
- E) Resolução SS 64 de 19 de setembro de 2018,
- F) Lista de presença das turmas de Maio e Novembro de 2019, na segunda quinzena de março de 2020,
- G) Em agosto de 2020, foi enviada por e-mail a apresentação em *Power Point* do Curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde, documento sobre Modelo de Excelência em Gestão Pública (2014) elaborado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão da Secretaria de Gestão Pública e um vídeo institucional de apresentação das oficinas de 2019, analisados também na sequência.

A equipe do curso relatou que os egressos participaram da construção do curso (Levantamento de Necessidades de Treinamento, formato do curso, etc.), bem como seus gestores, de modo que pudessem formatar uma proposta alinhada à ideia de transformar a gestão da SES/SP num modelo de excelência.

Na ocasião, a equipe afirmou ter implantado uma avaliação de aprendizagem que foi aplicada na conclusão do módulo em EAD, além dos protótipos que foram produzidos a partir das oficinas presenciais, mas nenhum material sobre essas informações foram disponibilizadas para consulta.

A equipe destaca ainda, quanto ao nível de avaliação de resultados, que o trabalho deve contemplar o impacto no comportamento no cargo, reiterando que o resultado esperado pela CRH/SES dos participantes do curso é promover a mudança de cultura dos líderes, qualificando-os para o alcance de um modelo de excelência em gestão.

O Centro de Treinamento, neste período, já previa em cronograma estabelecido outros cursos para aperfeiçoamento, sem detalhamento do tema ou conteúdo.

O presente trabalho traz uma avaliação dos treinamentos, com ferramentas adequadas e bem estruturadas metodologicamente. Abbad et al (2012), propõem um modelo de avaliação aplicado em inúmeros estudos vinculados à Universidade de Brasília (UnB), em parceria com outros psicólogos de diversas instituições de ensino superior brasileiras e corporações, como forma de ampliar as discussões na área e como consequência, estimular a revisão contínua de competências, de modo que atenda às necessidades de cada contexto profissional.

3.2 Amostra

Este estudo teve como população-alvo os profissionais que atuam nas unidades da Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo, em cargos de comando ou assessoria, que tenham participado do curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde e que concluíram necessariamente a Etapa I – Liderança, do Curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.

A oficina de Liderança foi considerada pela Diretoria Técnica e equipe do Centro de Formação da CRH/SES/SP como condição principal para este estudo, havendo caso de participantes que concluíram todo o ciclo.

Os participantes responderam à avaliação de reação e de aprendizagem no Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), logo após a aula teórica.

A participação no curso é um critério obrigatório para assumir as atividades nos referidos cargos, podendo concluir em até 180 dias após a posse. Até a data da reunião de alinhamento com a equipe do Centro de Treinamento, os participantes teriam concluído a Etapa I e II. As Etapas III e IV, ainda estavam em planejamento no período desta pesquisa.

A pesquisa foi realizada com uma amostra por conveniência (método não probabilístico) com os profissionais que participaram do treinamento entre 23/05/2019 e 28/11/2019, totalizando uma amostra de 38 participantes conforme quadro 2:

Quadro 2 - Turmas e número de participantes do curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde promovido pela Coordenadoria de Recursos Humanos da Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo.

Turmas de 2019	Número de participantes por turma	Alterações por turma	Número total de participantes no estudo por turma
Março	17	7 ausências 1 substituição	10
Novembro	28	1 participante sem dados de contato	26
Total	45	9	36

3.3 Coleta de dados

O setor de Treinamento forneceu 02 (duas) listas contendo os dados dos participantes, já triados pelo setor responsável, de modo que na lista constassem os egressos que passaram e tenham concluído a Etapa I e II.

A convite da Diretoria Técnica a pesquisadora e orientadora participaram como observadoras da oficina de Liderança, no mês de Março de 2020.

A coleta de dados foi realizada após aprovação pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos conforme item 3.7, entre os meses de Julho e Agosto de 2020, por meio de abordagem telefônica com *script* definido conforme

item 3.4, que teve como objetivo informar sobre a pesquisa, esclarecer possíveis dúvidas e convidá-los para participar.

3.4 *Script* para abordagem dos participantes do curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde promovido pela Coordenadoria de Recursos Humanos da Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo.

1) Bom dia/Boa tarde! Me chamo Priscila, sou psicóloga e mestranda do Programa de Pós-graduação em Ciências da Coordenadoria de Controle de Doenças, estamos desenvolvendo um trabalho em parceria com a Coordenadoria de Recursos Humanos para avaliar a percepção dos participantes quanto ao impacto do curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.

2) É muito importante para nós conhecer sua avaliação quanto à aplicabilidade do que foi aprendido no seu trabalho e a relevância dos conteúdos abordados para seu papel profissional.

3) A pesquisa será aplicada por meio de um questionário *online*. O (a) senhor (a) tem interesse em participar? Caso haja concordância, encaminharei o *link* em seu e-mail. (Aqui falo o endereço que tenho no cadastro) Seria possível confirmar o endereço?

3A) Se o participante do curso não aceitar: Não tem problemas, agradeço pelo sua atenção. Tenha um bom dia/boa tarde!

3B) Se o participante do curso aceitar: Caso ocorra alguma dúvida no decorrer, haverá um telefone e e-mail. A pesquisa também fará parte do meu trabalho de mestrado que está sendo orientado pela Profa. Maria de Fátima Costa Pires, coordenadora da pós-graduação, para que isso aconteça, é necessário que o (a) senhor (a) aceite participar, manifestando esta aceitação pelo Termo de Consentimento Livre e Esclarecido que consta na pesquisa. Ao final da pesquisa, os dados serão disponibilizados aos participantes por uma devolutiva

que farei individualmente, preservando o sigilo das informações dos participantes.

4) O (a) senhor (a) tem alguma dúvida quanto ao trabalho?

5) Gostaria de agradecer a sua atenção. Tenha um bom dia/boa tarde!

Ao manifestar a concordância por telefone, foi feita a confirmação do endereço eletrônico cadastrado e um *e-mail* foi enviado com as informações e o acesso à pesquisa com o prazo para preenchimento.

Os egressos tiveram acesso inicialmente ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), contendo informações sobre o trabalho, para que pudessem decidir quanto à sua participação (mesmo tendo aceitado no contato telefônico), mas podendo abster-se a pesquisa caso não concordassem e/ou mesmo respondendo negativamente ao Termo, já no caso de aceite, os instrumentos eram disponibilizados aos participantes para acesso.

A aplicação do questionário foi feita por meio eletrônico, com a utilização do *Google Forms*, que consiste numa ferramenta de gerenciamento de pesquisa lançado pelo *Google* com um prazo máximo de 07 (sete) dias para devolução.

Por meio desta ferramenta é possível obter as respostas agrupadas ou de modo individual, obtendo a representação gráfica das respostas.

No dia de encerramento do prazo, foi realizada a segunda abordagem no caso do participante não ter ainda respondido, estimulando-os a responder a pesquisa.

3.5 Instrumentos

Para início do estudo foi realizada uma análise do material disponibilizado: Resolução SS 64 de 09 de Setembro de 2018 e Portaria CRH 16 de 24 de Outubro de 2018, por meio de um roteiro proposto por Vitória (2014, p. 99), que permite a análise dos objetivos instrucionais do curso a ser avaliado.

Vitória (2014, p. 99) diz que o roteiro proposto constitui um “subsídio para a criação dos objetivos de desempenho, os quais deveriam ser itens que descrevessem os desempenhos esperados dos egressos no trabalho após o

treinamento, chamados de indicadores de desempenho, que deveriam ser claros e expressar apenas um comportamento por item, com intuito de manter a acurácia ao diminuir a variância de erro”.

3.5.1 Análise dos objetivos instrucionais do curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde promovido pela Coordenadoria de Recursos Humanos da Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo.

Nome do curso: Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde

Carga horária: 220hs **Público-alvo:** Ocupantes de cargo de comando e assessoria

Módulo analisado: Liderança

Objetivos instrucionais (curso)	Está adequado ?		Por quê?	Sugestão de melhoria	Compatível com as competências sugeridas?
	Sim	Não			
Objetivo geral (do curso)					
Aprimorar e desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes, por meio do alinhamento das práticas de gestão, instrumentalizando-os para aplicação de ferramentas e técnicas, referenciadas em um modelo de gestão em serviços de saúde, apropriadas ao alcance dos objetivos institucionais, no âmbito da SES/SP.	X	-	É explicitado o que se espera dos participantes, como e para que.	-	Sim
Objetivos específicos					
Desenvolver visão sistêmica sobre o papel dos gestores frente às atuais exigências das instituições públicas.	X	-	Clareza quanto à competência: Visão sistêmica	-	Sim
Compreender que o exercício da liderança deve assegurar que as premissas, metas da instituição sejam cumpridas e que atendam às	X	-	Clareza quanto à competência: Foco em resultados e foco no cliente	-	Sim

necessidades dos seus usuários.					
Aprimorar habilidades na tomada de decisão do gestor, tendo como subsídios o gerenciamento das informações, planejamento e avaliação.	X	-	Clareza quanto à competência: Planejamento e Monitoramento	-	Sim
Relacionar o papel do gestor, as ações desenvolvidas pela instituição e seus impactos na sociedade.	X	-	Clareza quanto à competência: Valor agregado	-	Sim
Objetivos específicos do Módulo Liderança (Competências – Comportamentos esperado)					
Reconhecer a liderança como principal responsável pela orientação, estímulo e alcance de um resultado.	X	-	Clareza quanto à competência: Estratégia, assertividade e colaboração.	Inclusão - Promover a sinergia entre equipes, viabilizando um clima colaborativo e com foco nos resultados. (Domínio Cognitivo e afetivo)	Sim
Reconhecer que a forma de atuação do líder impacta na cultura e no desempenho institucional.	X	-	Clareza quanto à competência: Comprometimento	-	Sim
Identificar alguns estilos e formas de liderar.	X	-	Clareza quanto à competência: Adaptabilidade	Inclusão - Desenvolver e/ou aprimorar comportamentos flexíveis conforme o perfil da equipe. (Cognitivo e Afetivo)	Sim
Identificar o que é governança e governabilidade.	X	-	Clareza quanto à competência: <i>Accountability</i>	Inclusão - Identificar e aplicar a governança e governabilidade (cognitivo e psicomotor)	Sim
Reconhecer o líder como guardião da cultura organizacional.	X	-	Clareza quanto à competência: Comprometimento	-	Sim
Reconhecer a importância da liderança compartilhada.	X	-	Clareza quanto à competência: <i>Empowerment</i> e Desenvolvimento de novos líderes	Inclusão - Reconhecer e valorizar a liderança compartilhada, viabilizando a solução de problemas de forma rápida e eficaz. (Domínio cognitivo e afetivo) Adquirir e/ou desenvolver a capacidade de engajar equipes, tornando-os mais autônomos e atuantes em suas atividades. (Domínio afetivo)	Sim

Sugestão de inclusão para contemplar o domínio afetivo	Desenvolver a capacidade de contornar dificuldades e desafios, minimizando os impactos na própria atuação, nos relacionamentos e nos resultados. (Domínio afetivo)	Resiliência
	Desenvolver a habilidade de resolver conflitos, contribuindo para a manutenção do equilíbrio do clima organizacional. (Domínio afetivo)	Gestão de conflitos

Unidade	Competências encontradas	Nível de aplicação das competências (Bloom)
<i>Geral</i>	Gerencial	Cognitivo
<i>Módulo Liderança</i>	Governança/Planejamento/Visão sistêmica	Cognitivo

É importante destacar que alguns destes objetivos podem estar contemplados na Oficina de Gestão de Pessoas, mas como esta análise está restrita ao módulo I - Liderança, a conclusão foi realizada com base no material fornecido.

No entanto, é importante salientar que para estabelecer o objetivo é preciso levar em consideração uma estrutura, de modo que fique claro o que visa atingir com a ação instrucional.

Abbad, Zerbini, Carvalho & Meneses (2006 apud Vitória, 2014) diz que “para redigir um objetivo instrucional é necessário utilizar um verbo que indique a ação do indivíduo treinado, do objeto no qual essa ação recai, além das condições na qual essa ação ocorre, e do critério que caracteriza a ação (ou comportamento) como desempenho excelente ou que indique um padrão de qualidade satisfatório.”, conforme exposto na figura 10:



Figura 10: Componentes de um objetivo instrucional.

Fonte: Vitória (2014) apud Abbad, Zerbini, Carvalho e Meneses (2006).

3.5.2 Descrição da estrutura do Módulo Liderança em Ensino a Distância (EAD) do Curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde (CDGESS)

Para acesso ao Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) o participante utiliza o número de CPF e uma senha, com autorização prévia para fazer o *login* na plataforma.

A etapa em Ensino a Distância (EAD) do curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde (CDGESS) é composta por 08 módulos e no início de cada um são listadas as competências a serem desenvolvidas com o conteúdo disponível, assim como os conceitos que serão abordados.

O conteúdo foi elaborado em formato de vídeo aulas, com materiais de apoio ao final do módulo (em 06 dos 08 módulos), em um enfoque predominantemente conceitual, com a indicação de bibliografia para a continuidade dos estudos e indicação de ferramentas estratégicas para análise da gestão além da citação de experiências exitosas, como é o caso do módulo: Sociedade – Usuário do SUS.

Caso os participantes tenham alguma intercorrência no uso da ferramentas, podem utilizar o suporte da equipe caso

Após a conclusão da etapa EAD, o participante preenche a avaliação de aprendizagem, no caso de respostas incorretas, a plataforma sinaliza aos respondentes com a possibilidade de refazer a questão.

Cumprida a tarefa, o certificado de conclusão do módulo fica disponível para *download* e/ou impressão.

3.5.3 Escalas de avaliação

Para a coleta de dados, foi utilizado um questionário com o objetivo de obter os dados sociodemográficos para caracterização do perfil dos participantes, seguido de uma pesquisa que avaliou o grau de satisfação dos egressos em relação ao curso, sendo cinco questões com escala tipo *Likert* de 1

a 5 pontos: 1 – Totalmente Insatisfeito (a), 2 – Insatisfeito (a), 3 – Regular – 4 – Satisfeito (a) e 5 – Totalmente Satisfeito (a).

“Tradicionalmente são usadas escalas de cinco pontos, com duas opções de resposta desfavoráveis, [...] uma neutra [...] e duas favoráveis.” (Abbad et al, 2012, p. 52)

Na segunda parte, foram disponibilizadas duas escalas de concordância e de frequência: Escala de Autoavaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho (em amplitude) com doze itens, e ainda, a Escala de Suporte à Transferência de Treinamento (em profundidade) com 22 itens.

A Escala de Autoavaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho – Medida em Amplitude, foi elaborada por Abbad (1999 *apud* Abbad; Pilati; Borges-Andrade e Sallorenzo, 2012) para mapear o efeito direto da transferência de treinamento sobre o desempenho do egresso e a Escala de Suporte à Transferência de Treinamento – EST (em profundidade) foi construída e validada por Abbad (1999) e Abbad e Sallorenzo (2001 *apud* Abbad; Sallorenzo; Júnior; Zerbini; Vasconcelos e Todeschini, 2012) com o objetivo de avaliar o apoio recebido pelo egresso, para aplicar as habilidades adquiridas em suas atividades profissionais e é composta da seguinte forma:



Figura 11: Composição da Escala de Suporte à Transferência de Treinamento (Fatores e seus conjuntos).

Fonte: Elaborada pela autora, 2021.

A escala de concordância foi composta por avaliações de 1 a 5, sendo:

5	4	3	2	1
Concordo totalmente com a afirmativa	Concordo com a afirmativa	Não concordo nem discordo da afirmativa	Discordo um pouco da afirmativa	Discordo totalmente da afirmativa

Quanto à escala de frequência, foi adotada a Escala de Suporte de Treinamento, com pontuação de 1 a 5, com as seguintes alternativas:

5	4	3	2	1
Sempre	Frequentemente	Algumas vezes	Raramente	Nunca

Estas medidas são específicas e podem ser elaboradas a partir dos objetivos instrucionais e/ou descrições de conhecimentos, habilidades e atitudes constantes nos documentos das ações em treinamento ou de outras fontes, como os instrutores, podendo generalizar os novos aprendizados para o trabalho. (Abbad et al, 2012)

3.6 Tratamento dos dados

Neste estudo foi utilizada estatística descritiva com cálculos de frequências absolutas e relativas, médias, desvios-padrão e valores mínimos e máximos. Os dados foram inseridos na planilha do *Microsoft Office Excel*® versão 2016.

3.7 Aspectos éticos

Este trabalho foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Instituto de Saúde (Plataforma Brasil - CAAE: 32598620.9.0000.5469) e seguiu as recomendações da Resolução 466/12 (Anexo A).

4. RESULTADOS

4.1 Curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde – CDEGSS

A Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo (SES/SP) por meio da Resolução SS 64, de 19 de setembro de 2018 e Portaria CRH - 16, de 24 de outubro de 2018, instituiu o Curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde - CDGESS, para cargos de comando e assessoria.

O curso foi elaborado com o objetivo de aprimorar e desenvolver conhecimentos e habilidades, visando a qualificação de boas práticas na gestão em serviços de saúde na SES/SP.

Esta ação é parte da política de gestão de pessoas da Pasta, do eixo “Educação, treinamento e desenvolvimento de pessoas”.

Um aspecto a ser destacado é que “...mais importante que avaliar pessoas e alcançar metas, recomenda-se o gerenciamento do desempenho de equipes, grupos e setores de trabalho, como estímulo à cultura da excelência e ao desenvolvimento profissional de pessoas.” (Burmester et al., 2019)

O curso tem alicerce nas diretrizes da Fundação Nacional da Qualidade, com foco no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) com a adesão voluntária da SES/SP ao Compromisso da Qualidade Hospitalar (CQH), ligada à Associação Paulista de Medicina, conforme figura 12:



Figura 12: Critérios para avaliação do desempenho e diagnóstico organizacional.

Fonte: CQH, 2020.

Sua fundamentação está baseada nos seguintes pilares:



Figura 13: Princípios do Curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.

Fonte: Ambiente Virtual de Aprendizagem: AVA – SES/SP, 2020.

Quanto aos conteúdos do curso, estão divididos da seguinte forma:



Figura 14: Etapas do Curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.

Fonte: Centro de Treinamento e Desenvolvimento – GDRH/CEFOR/CRH/SES/SP.

A oficina de Liderança foi conduzida pela equipe do Centro de Treinamento e Desenvolvimento e acompanhada no início pela equipe estratégica da SES/SP e dos instrutores.

Os conceitos abordados são: Conceitos de Liderança, Estilos de Liderança, Governança e Governabilidade e Liderança Compartilhada.

Na ocasião, ocorreram duas exposições: no primeiro dia sobre Neurobiologia das Emoções e Medicina da Doença e da Saúde e no segundo dia sobre Liderança.

4.1.1 Ambiente Virtual de Aprendizagem do Curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde (CDGESS) da SES/SP

O Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), é o primeiro contato dos participantes com os conteúdos do curso e foi construído para manuseio intuitivo, de modo que proporcione autonomia aos participantes. Em relação ao Módulo “Liderança”, objeto de estudo desta pesquisa, espera-se que o participante seja capaz de:



Figura 15: Estrutura da Oficina de Liderança – CDGESS (EAD).

Fonte: Elaborada pela autora com base no AVA/EAD-SES/SP.

Nessa etapa do curso, os participantes têm acesso aos temas descritos na Resolução SS 64 dentro da plataforma de EAD da Secretaria, totalizando 08 sequências, com preenchimento de uma avaliação de aprendizagem ao final de cada uma. Ao completar todos os temas do AVA, há o preenchimento da avaliação de reação e por fim, a emissão do certificado de participação.

Os conceitos são transmitidos por meio de vídeos e materiais teóricos complementares para *download*. A etapa seguinte é a participação presencial nas oficinas.

Inicialmente, o curso disponibiliza um *link* de introdução para a apresentação dos conteúdos e princípios de excelência em gestão. As aulas são gravadas e ao final, algumas questões são disponibilizadas para testar o conhecimento dos participantes, ao clicar em “Enviar”, as respostas podem ser conferidas, para o alcance da etapa seguinte.

O AVA disponibiliza a opção de interação com outros colegas (de forma direta e individual), já que é possível visualizar os participantes que estão *online*.

A participação no curso é permitida após o preenchimento de perfil dos servidores da SES/SP.

4.1.2 Oficinas

As oficinas contemplam cerca de 30 participantes, divididos em grupos que constituem 5 células de trabalho, com a apresentação de instrutores e participantes, exposição dialogada e momentos de interação com atividades baseadas na metodologia do *Design Thinking*, precedidas de instruções para a realização de cada desafio proposto, conforme figura 16:

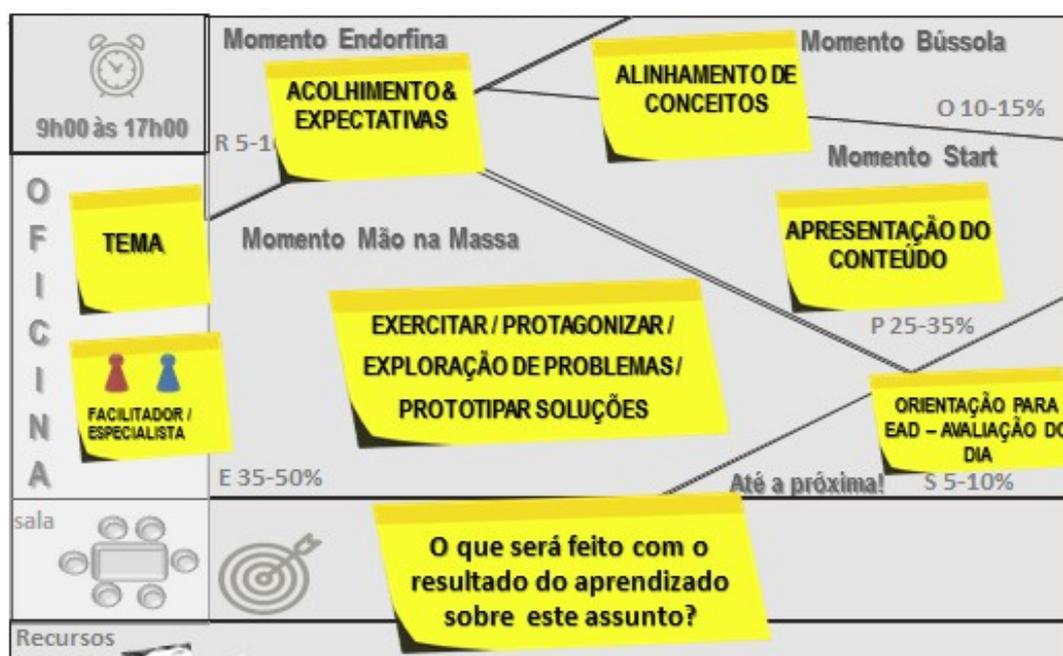


Figura 16: Estrutura geral das Oficinas – CDGESS

Fonte: Centro de Treinamento e Desenvolvimento – GDRH/CEFOR/CRH/SES/SP.

Após a finalização do desafio, os participantes fazem sua exposição, seguidos de compartilhamento de visões dos colegas e de *feedbacks* da equipe do Centro de Formação.

A metodologia do *Design Thinking*, permitiu aos participantes experimentar os conceitos aprendidos em sala de aula e levar para o cotidiano, ou seja, uma experiência de ensino-aprendizagem diferente dos treinamentos tradicionais, que enfatizam em sua maioria aspectos conceituais, baseados numa perspectiva de transmissão do conhecimento. (Figura 17)

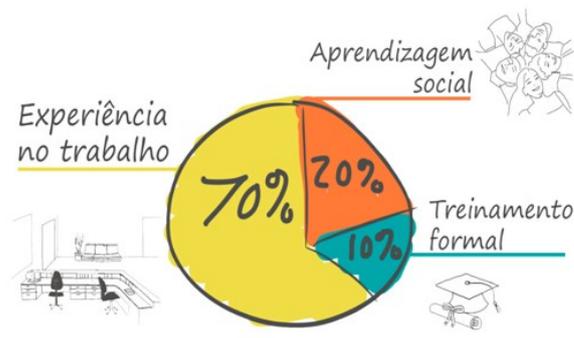


Figura 17: Metodologia de ensino do *Design Thinking* - CDGESS

Fonte: Centro de Treinamento e Desenvolvimento – GDRH/CEFOR/CRH/SES/SP.

4.2 Amostra

A amostra disponibilizada para estudo foi constituída, inicialmente, por 45 pessoas, mas somente 36 foram elegíveis para a pesquisa e desta população, 24 pessoas contribuiriam com o preenchimento completo do questionário conforme quadro 4 abaixo:

Quadro 4: Total de participantes do curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde de 2019, que responderam à pesquisa.

Turmas de 2019	Número de participantes	Alterações	Número final de participantes
Março e Novembro	36	02 participantes não responderam o questionário e 10 participantes não responderam todas as perguntas	24
Total	36	12	24

4.3 Perfil dos participantes do curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde

O perfil dos participantes do curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde foi predominantemente feminino (17/24) (70,8%), (Gráfico 1 e Tabela 1) na faixa etária de 39-57 anos (Gráfico 2) e média de idade de 50 anos,

com grau de escolaridade assim divididos: Pós-doutorado 5,9% (1/17), Doutorado 11,7% (2/17), Especialização 58,8% (10/17), com Escolaridade Superior 23,6% (4/17). Todos com Ensino Superior estavam distribuídos em diferentes tipos de graduação como Medicina, Farmácia e Bioquímica, Psicologia, Odontologia, Fonoaudiologia, Fisioterapia, Terapia ocupacional, Serviço Social, Direito e Administração de Empresas, entre outros (Tabela 1).

Quanto ao tempo de serviço público os participantes do sexo feminino, variaram entre 01 ano e 32 anos com média de 31,8 anos e tempo de ocupação do cargo entre 02 meses a 17 anos com média de 6,5 anos, como Diretor (9), Assessor (5) Chefe de saúde (1) e Encarregado (1) (Tabela 1).

Já o sexo masculino representou 29,2% (7/24) (Gráfico 1 e Tabela 1) na faixa etária de 35-63 (Gráfico 2) e média de idade de 51,5 anos com grau de escolaridade assim divididos: Especialização 71,4% (5/7), com Escolaridade Superior 14,3% (1/7) e com Ensino Médio 14,3 (1/7). Todos com Ensino Superior estavam distribuídos em diferentes tipos de graduação como Medicina, Farmácia e Bioquímica, Direito e Administração (Tabela 1).

O tempo de serviço público variou entre 05 e 29 anos, com média de 23,5 anos e o tempo de ocupação do cargo entre 03 meses e 11 anos, com média de 03 anos, como Diretor (4), Oficial administrativo (1) Chefe de saúde (1) e encarregado (1) extinto recentemente (Tabela 1).

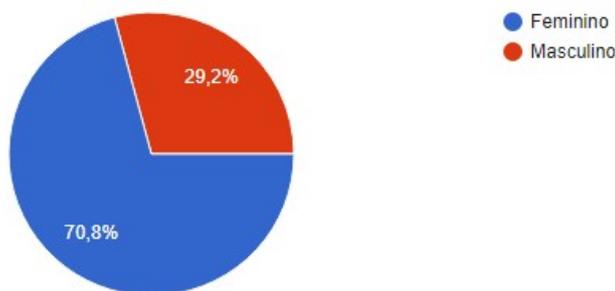


Gráfico 1: Frequência dos participantes no curso de treinamento em Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde, segundo sexo.

O gráfico 2 mostra a distribuição dos participantes por faixa etária, no qual pode-se verificar que o maior número de servidores se encontra na faixa de 50 a 59 anos (54% - 13/24), seguida por participantes na faixa etária compreendida entre 40 e 49 anos (33% - 8/24).

A população de estudo, apresentou idade mínima de 35 anos e idade máxima de 63 anos, com idade média de 50,2 anos.

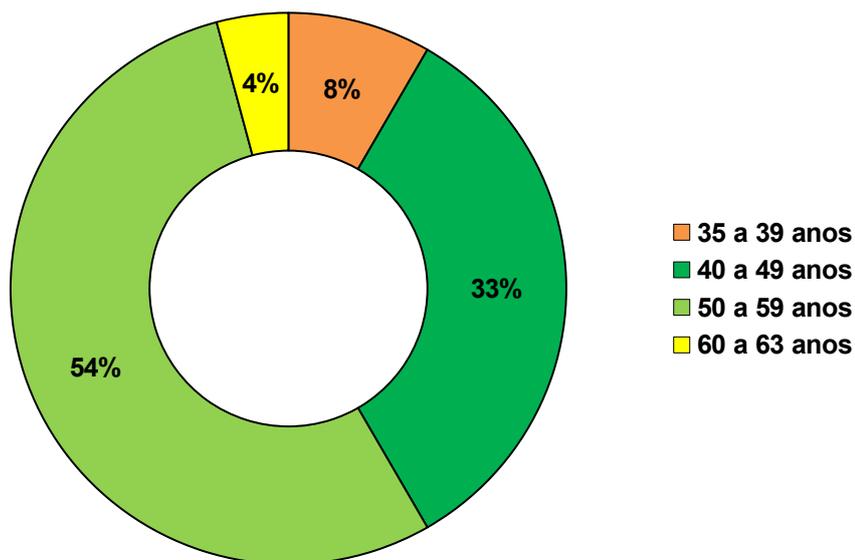


Gráfico 2: Frequência da faixa etária dos participantes no curso de treinamento em Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.

Em relação ao grau de escolaridade da amostra, observou-se que os profissionais predominantemente concluíram o Ensino Superior (graduação e/ou pós-graduação), sendo distribuídos em: graduação completa (20,8% - 5/24), Especialização (62,5% - 15/24), doutorado (8,3% - 2/24) e pós-doutorado (4,2% - 1/24), conforme o gráfico 3:

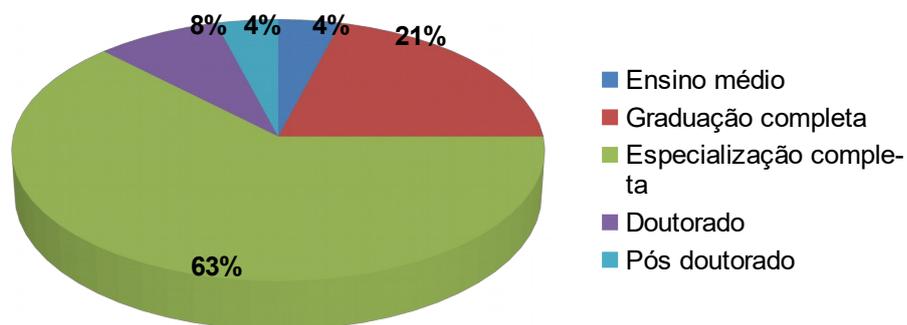


Gráfico 3: Frequência segundo o grau de escolaridade dos participantes no curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.

O gráfico 4 mostra a frequência das áreas de formação dos participantes do curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde:

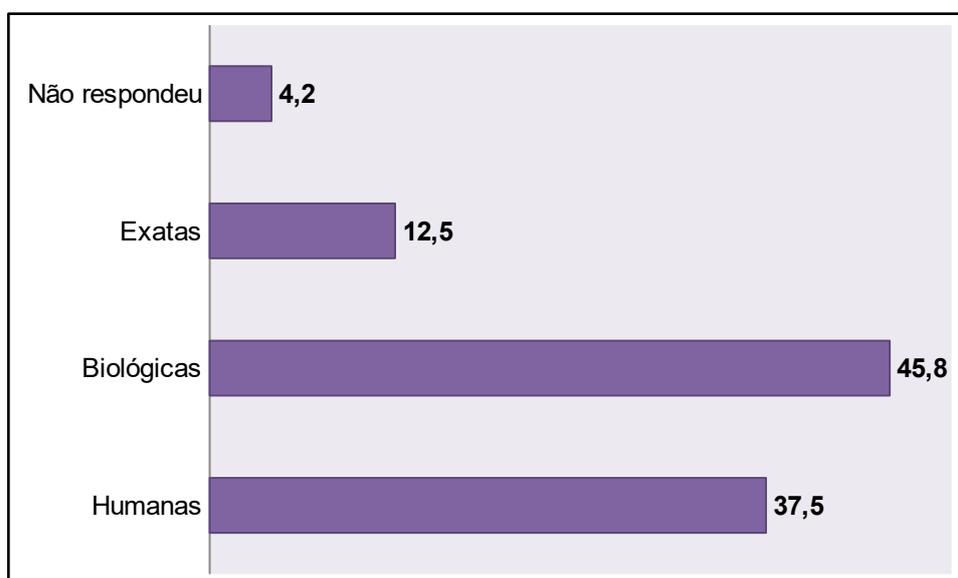


Gráfico 4: Distribuição segundo área de formação dos participantes do curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.

Os servidores foram ocupantes de cargos efetivos (37,5% - 9/24) e Lei 500/74 (33,3% - 8/24), CLT (16,7% - 4/24) e comissionados (8,3% - 2/24). Na amostra, identifica-se que estão entre 21-30 anos atuando no serviço público

(66,7%), já quanto ao tempo de permanência no cargo atual, houve uma distribuição de 8,3% para cada período.

Na tabela 1, encontra-se a descrição do perfil demográfico geral dos participantes do curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde:

Tabela 1: Distribuição sociodemográfica dos funcionários que participaram do curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde da Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo. São Paulo, Brasil.

Categorias	N	%
Sexo		
	N	%
Feminino	17	70,8
Masculino	7	29,2
Faixa etária		
	N	%
35 a 39 anos	2	8,3
40 a 49 anos	8	33,3
50 a 59 anos	13	54,2
60 a 63 anos	1	4,2
Escolaridade		
	N	%
Ensino médio	1	4,2
Graduação completa	5	20,8
Especialização completa	15	62,5
Doutorado	2	8,3
Pós-doutorado	1	4,2
Estado civil		
	N	%
Solteiro (a)	3	12,5
Casado (a)	17	70,8
União estável	3	12,5
Divorciado (a)/Desquitado (a)	1	4,2
Tipo de Vínculo		
	N	%
Efetivo	9	37,5
Lei 500/74	8	33,3
C.L.T.	4	16,7
Comissionado	2	8,3
Não respondeu	1	4,2
Tempo no serviço público		
	N	%
1 a 10 anos	3	12,5
11 a 20 anos	3	12,5
21 a 30 anos	16	66,7
31 a 32 anos	2	8,3
Cargo atual*		

Assessor Técnico em Saúde Pública I	3	12,5
Assessor Técnico em Saúde Pública II	3	12,5
Chefe II	1	4,2
Chefe de Saúde II	1	4,2
Diretor I	2	8,3
Diretor Técnico I	3	12,5
Diretor Técnico II	7	29,2
Encarregado	2	8,3
F/5526 - Médico III	1	4,2
Oficial Administrativo	1	4,2
Tempo de ocupação do cargo		
0-5 anos	18	75
6-10 anos	2	8,3
11-15 anos	2	8,3
16-17 anos	2	8,3
TOTAL	24	100

*Dados tabulados considerando a nomenclatura descrita na Lei Complementar nº 1.306, de 27 de setembro de 2017. Disponível em: <<http://www.imprensaoficial.com.br>>. Acesso em: 13.10.20.

4.4 Grau de satisfação com o curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde

Os participantes puderam avaliar o grau de satisfação em relação ao curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.

As avaliações foram agrupadas em gráficos e tabelas de acordo com o grau de satisfação, sexo, faixa etária, tempo de cargo e tempo no serviço público.

Para avaliar o grau de satisfação dos egressos, utilizou-se uma escala com pontuação de 1 a 5, sendo:

5	4	3	2	1
Totalmente Satisfeito (a)	Satisfeito (a)	Regular	Insatisfeito (a)	Totalmente Insatisfeito (a)

O gráfico 5 mostra a avaliação da contribuição para o desenvolvimento profissional dos egressos, no qual 58% dos participantes (14/24) afirmaram que ficaram totalmente satisfeitos e 42% (10/24) satisfeitos neste aspecto, com elevado engajamento nas discussões e atividades propostas, conforme gráfico

6, especificando que 50% (12/24) atribuíram pontuação 4 (Satisfeito (a)) e 50% (12/24) atribuíram pontuação 5 (Totalmente satisfeito (a)).

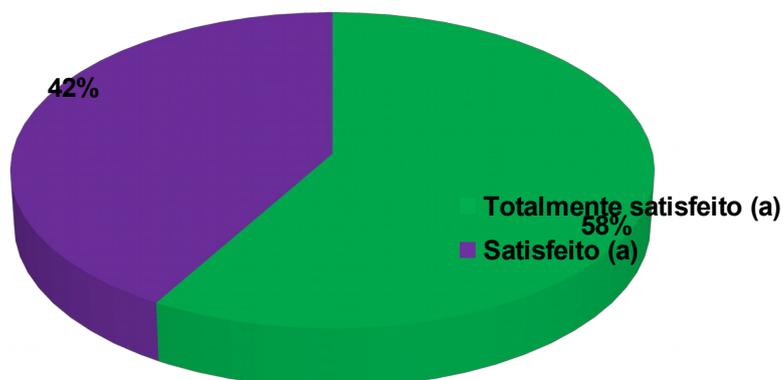


Gráfico 5: Grau de satisfação dos egressos do curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde em relação a contribuição do evento para o desenvolvimento profissional de ambos os sexos.

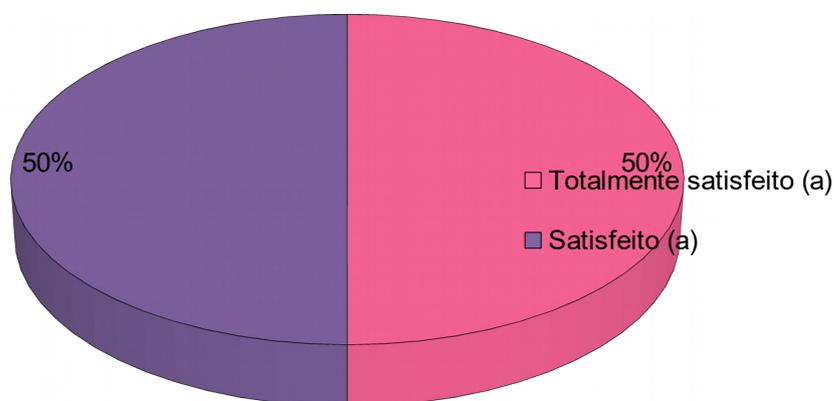


Gráfico 6: Grau de satisfação dos egressos do curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde em relação a engajamento nas discussões e atividades de ambos os sexos.

No gráfico 7, 54% (13/24) dos participantes disseram estar totalmente satisfeitos com o grau de motivação apresentado para realizar o curso, 42% (10/24) sentiam-se satisfeitos e 4% (1/24) avaliou como regular.

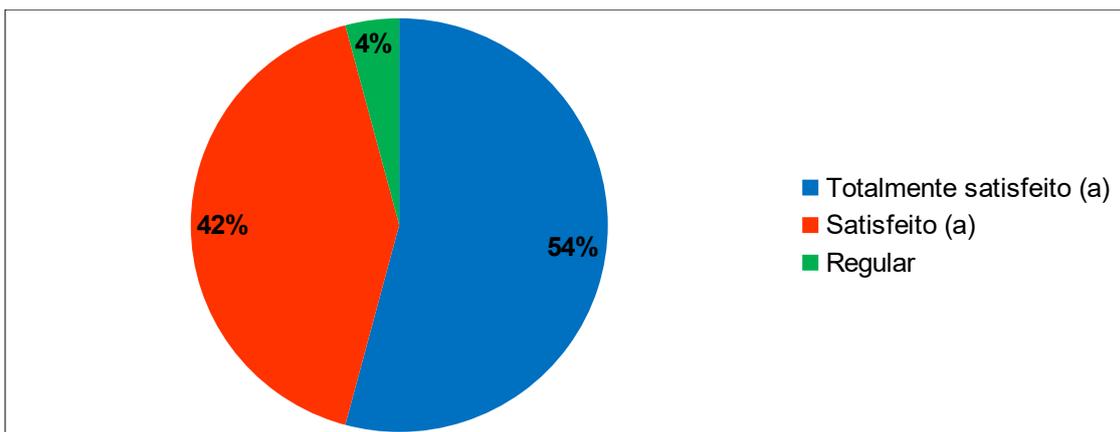


Gráfico 7: Grau de motivação dos egressos do curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.

O gráfico 8 mostra que 58% (14/24) dos participantes afirmaram estar totalmente satisfeitos com a aplicabilidade do conteúdo aprendido em sua rotina profissional, 25% satisfeitos (6/24) e 17% (4/24) avaliaram como regular.

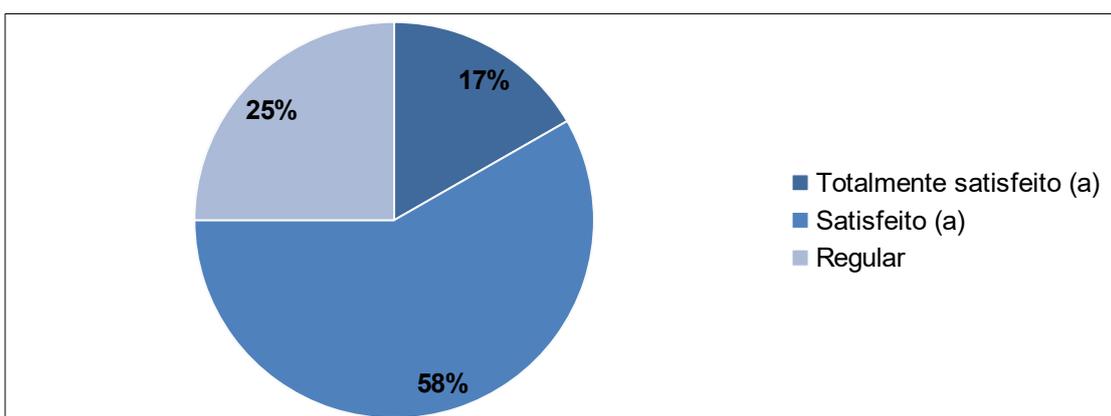


Gráfico 8: Grau de satisfação dos egressos do curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde quanto à aplicabilidade do conteúdo na realidade profissional.

Nas tabelas a seguir os participantes foram divididos por sexo sendo: 17 mulheres e 7 homens. O público feminino foi composto por participantes que estavam na faixa etária compreendida entre 38 e 57 anos, com tempo médio no cargo de 6,5 anos e 31,8 anos no serviço público, já o público masculino apresentava faixa etária entre 35 e 63 anos, com tempo médio no cargo de 3 anos e no serviço público 23,5 anos. No total de participantes, a faixa etária foi de 35 a 63 anos, com tempo médio no cargo de 4,7 anos e 27,6 anos no serviço público, conforme mostram as tabelas 2, 3 e 4.

A tabela 2 refere-se ao grau de satisfação do público feminino, na qual é possível verificar que todas as participantes atribuíram valor de 4 a 5 - satisfeitas e totalmente satisfeitas quanto aos itens contribuição do evento para o próprio desenvolvimento profissional e o engajamento nas discussões e atividades propostas no curso. A faixa etária das participantes era de 38 a 57 anos, com tempo médio de cargo de 6,5 anos e 31,8 anos de tempo médio no serviço público.

Quanto ao grau de satisfação no que diz respeito à motivação para participar do curso 5,8% (1/17) atribuiu valor 3 – regular, com idade de 53 anos, 1,9 anos de tempo no cargo e 31 anos de tempo no serviço público, enquanto que 94,2% (16/17) disseram estar satisfeitas ou totalmente satisfeitas atribuindo um valor de 4 a 5, neste quesito com faixa etária entre 38 e 57 anos, tempo médio no cargo de 6,5 anos e 31,8 anos em média no serviço público.

Sobre a aplicabilidade do conteúdo na realidade profissional, 23,5% (4/17) das participantes femininas classificaram como regular, e tinham entre 38 e 57 anos, tempo médio no cargo de 5,4 anos e 22 anos em média no serviço público foram 76,5% (13/17). As que declararam estar satisfeitas ou totalmente satisfeitas atribuíram valores de 4 a 5, a faixa etária deste grupo foi de 43 a 56 anos, com 6,5 anos de tempo médio no cargo e 31,8 anos em média no serviço público.

Tabela 2: Grau de satisfação dos egressos do curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde, pelo público feminino.

ESCALA DE SATISFAÇÃO (Sexo feminino)								
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
Contribuição do Evento	1 a 2	-	-	-	-	-	-	-
	3	-	-	-	-	-	-	-
	4 a 5	17	100	4,5	0,4	38-57	6,5	31,8
Total		17	100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
Engajamento	1 a 2	-	-	-	-	-	-	-

<i>nas discussões</i>	3	-	-	-	-	-	-	-
	4 a 5	17	100	4,5	0,4	38-57	6,5	31,8
Total		17	100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
Grau de Motivação	1 a 2	-	-	-	-	-	-	-
	3	1	5,8	3	0	53	1,9	31
	4 a 5	16	94,2	4,6	0,4	38-57	6,5	31,8
Total		17	100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
Aplicabilidade do conteúdo	1 a 2	-	-	-	-	-	-	-
	3	4	23,5	3	0	38-57	5,4	22
	4 a 5	13	76,5	4,1	0,3	43-56	6,5	31,8
Total		17	100					

* Escala de satisfação de 1 a 5, sendo de 1 a 2 para Totalmente Insatisfeito (a) e Insatisfeito (a) / 3 para Regular / 4 a 5 para Satisfeito (a) e Totalmente Satisfeito (a)

** N - Número de participantes

*** % - Percentual

A tabela 3 refere-se ao grau de satisfação do público masculino, na qual foi possível verificar que todos os participantes atribuíram valor de 4 a 5 (satisfeito e totalmente satisfeito) aos itens contribuição do evento para o próprio desenvolvimento profissional, engajamento nas discussões e atividades propostas no curso e a motivação para participar do treinamento.

Sobre a aplicabilidade do conteúdo na realidade profissional, 28,5% (2/7) da amostra masculina classificou como regular (valor 3), tendo os participantes 57 anos, tempo médio no cargo de 5,5 anos e 27,5 anos em média no serviço público e 71,5% (5/7), os que declararam estar satisfeitos ou totalmente satisfeitos, a faixa etária deste grupo foi de 35 a 63 anos, com 3 anos de tempo médio no cargo e 32,5 anos em média no serviço público.

Tabela 3: Grau de satisfação dos egressos do curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde, pelo público masculino.

ESCALA DE SATISFAÇÃO (Sexo masculino)

Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço
-------------------	---------	-----	------	-------	---------------	---------------------	------------------------------	--------------------------------

Público								
Contribuição do Evento	1 a 2	-	-	-	-	-	-	-
	3	-	-	-	-	-	-	-
	4 a 5	7	100	4,1	0,4	35-63	3	23,5
Total		7	100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
Engajamento nas discussões	1 a 2	-	-	-	-	-	-	-
	3	-	-	-	-	-	-	-
	4 a 5	7	100	4,1	0,4	35-63	3	23,5
Total		7	100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
Grau de Motivação	1 a 2	-	-	-	-	-	-	-
	3	-	-	-	-	-	-	-
	4 a 5	7	100	4,4	0,4	35-63	3	23,5
Total		7	100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
Aplicabilidade do conteúdo	1 a 2	-	-	-	-	-	-	-
	3	2	28,5	3	0	57-57	5,5	27,5
	4 a 5	5	71,5	4,4	0,4	35-63	3	32,5
Total		7	100					

* Escala de satisfação de 1 a 5, sendo de 1 a 2 para Totalmente Insatisfeito (a) e insatisfeito (a) / 3 para regular / 4 a 5 para Satisfeito (a) e Totalmente Satisfeito (a)

** N - Número de participantes

*** % - Percentual

A tabela 4 refere-se ao grau de satisfação de ambos os sexos, na qual é possível verificar que todos os participantes atribuíram valor de 4 a 5 (satisfeitos e totalmente satisfeitos) aos itens contribuição do evento para o próprio desenvolvimento profissional e engajamento nas discussões e atividades propostas no curso.

Sobre o grau de motivação para participar do treinamento, 4,1% (1/24) dos participantes atribuíram valor 3 (regular), estando com 53 anos de idade e 95,9% (23/24) atribuíram valor de 4 a 5 (satisfeitos e totalmente satisfeitos) para este item.

Quanto à aplicabilidade do conteúdo na realidade profissional, 25% (6/24) dos participantes classificaram como regular, tendo os participantes entre 35 e 57 anos de idade, tempo médio no cargo de 5,4 anos e 24,5 anos em média no serviço público e 75% (18/24). Os que declararam estar satisfeitos ou totalmente satisfeitos, a faixa etária deste grupo foi de 35 a 63 anos, com 4,7 anos de tempo médio no cargo e 32,1 anos em média no serviço público.

Tabela 4: Grau de satisfação dos egressos no curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde, pelo público feminino e masculino.

ESCALA DE SATISFAÇÃO (Ambos os sexos)								
Conteúdo avaliado	Escala*	N* *	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
Contribuição do Evento	1 a 2	-	-	-	-	-	-	-
	3	-	-	-	-	-	-	-
	4 a 5	24	100	4,2	0,4	35-63	4,7	27,6
Total		24	100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N* *	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
Engajamento nas discussões	1 a 2	-	-	-	-	-	-	-
	3	-	-	-	-	-	-	-
	4 a 5	24	100	4,2	0,4	35-63	4,7	27,6
Total		24	100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N* *	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
Grau de Motivação	1 a 2	-	-	-	-	-	-	-
	3	1	4,1	3	0	53	1,9	31
	4 a 5	23	95,9	4,5	0,4	35-63	4,7	27,6
Total		24	100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N* *	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
Aplicabilidade do conteúdo	1 a 2	-	-	-	-	-	-	-
	3	6	25	3	0	35-57	5,4	24,5
	4 a 5	18	75	4,2	0,4	35-63	4,7	32,1
Total		24	100					

* Escala de satisfação de 1 a 5, sendo de 1 a 2 para Totalmente Insatisfeito (a) e Insatisfeito (a) / 3 para Regular / 4 a 5 para Satisfeito (a) e Totalmente Satisfeito (a)

** N - Número de participantes

*** % - Percentual

Ao final deste formulário, foi aberto um campo para que pudessem listar as sugestões de outros treinamentos como forma de agregar valor na prática gerencial, campo que não foi de preenchimento obrigatório, conforme itens do quadro abaixo:

Quadro 5: Sugestões de treinamentos complementares propostos pelos participantes da pesquisa do curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.

- ✓ Gestão de Pessoas/Liderança
- ✓ Mediação de conflitos
- ✓ Comunicação no trabalho
- ✓ Trabalho em equipe
- ✓ Ética na Administração Pública
- ✓ Curso de Oratória
- ✓ Planejamento Estratégico
- ✓ Desenvolvimento de novas tecnologias
- ✓ Treinamento de equipes locais
- ✓ Atualização em Recursos Humanos
- ✓ Gestão de Recursos/Compras e Projetos
- ✓ Finanças em Saúde Pública
- ✓ Gerenciamento de dados
- ✓ Planejamento de indicadores
- ✓ Legislação (em Recursos Humanos, Direito Sanitário, etc.)
- ✓ Encontros periódicos para troca de experiências.

4.5 Grau de Concordância na Autoavaliação de percepção do Impacto do curso de Treinamento no Trabalho – medida em amplitude

O impacto em amplitude (ou largura) avalia os efeitos indiretos e mais gerais do treinamento sobre o desempenho do egresso, difere do impacto em profundidade em termos da abrangência e da natureza do relacionamento que mantem com o desempenho do egresso no pós-treinamento. A análise em profundidade incide nos efeitos diretos e específicos. (Abbad et al, 2012)

Levando em conta essa definição, a escala explora o grau de concordância dos egressos em relação aos itens abordados com pontuação de 1

a 5 (tipo *Likert*), assim temos as seguintes alternativas:

5	4	3	2	1
Concordo totalmente com a afirmativa	Concordo com a Afirmativa	Não concordo nem discordo da afirmativa	Discordo um pouco da afirmativa	Discordo totalmente da afirmativa

O domínio avaliado pela escala corresponde ao impacto do treinamento no trabalho, conforme aponta o gráfico 9, no qual é possível verificar que 62,5% (15/24) dos participantes concordaram com a afirmativa sobre ter a oportunidade de utilizar frequentemente no trabalho as habilidades aprendidas no treinamento e 25% (6/24) concordaram totalmente:

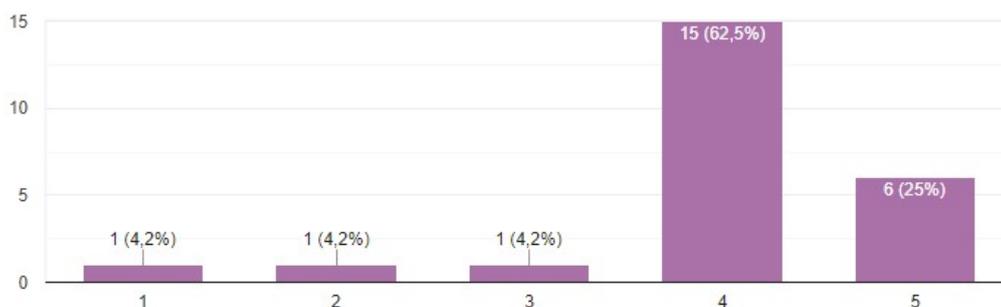


Gráfico 9: Grau de concordância quanto à utilização frequente do conteúdo aprendido no curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.

O percentual de participantes que concordaram totalmente com a afirmativa sobre o aproveitamento das oportunidades para colocar em prática o conteúdo aprendido no treinamento foi de 29,2% (7/24) e os que concordaram foram 58,3% (14/24), os que classificaram as respostas em algumas vezes, raramente ou nunca correspondeu a 4,2% (1/24) em cada categoria, como ilustra o gráfico 10.

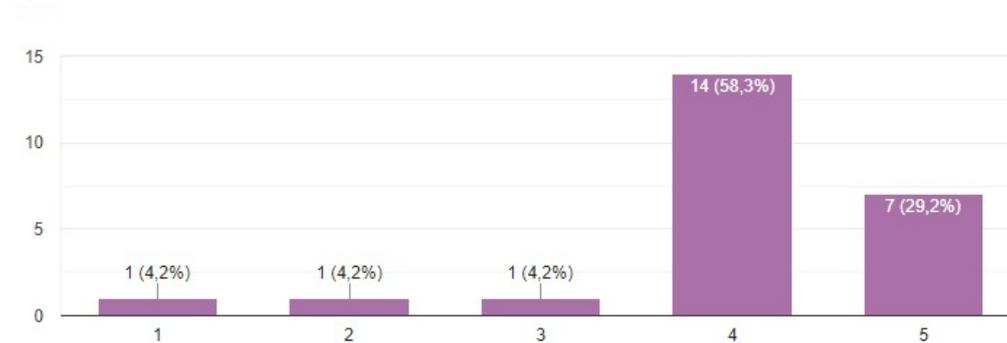


Gráfico 10: Grau de aproveitamento das oportunidades para a prática do conteúdo do curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.

Sobre a redução da ocorrência de erros com a aquisição das habilidades no treinamento, 45,8% (11/24) dos participantes manifestaram concordância ou total concordância com o item e apenas 8,3% (2/24) discordaram totalmente. (Gráfico 11)

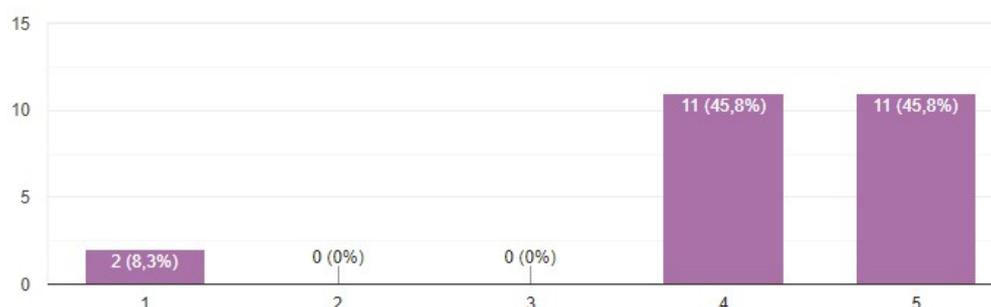


Gráfico 11: Grau de concordância quanto à redução de erros no trabalho em atividades relacionadas ao conteúdo do curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.

Das respostas ao item relacionado à retenção do aprendizado que o curso proporcionou, 20,8% (5/24) disseram concordar totalmente com a afirmativa e 50% (12/24) afirmaram que lembravam do que aprenderam, assinalando o item 4 (concordo) (Gráfico 12).

Nesse ponto é importante destacar que o tempo entre o término do curso e a participação nesta pesquisa, variou entre 1 e 2 semestres.

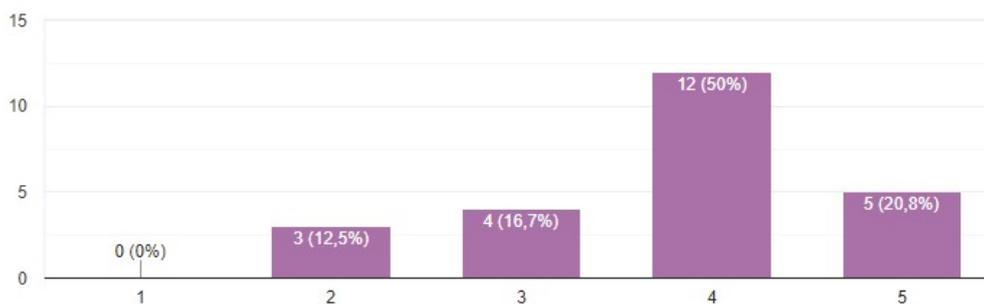


Gráfico 12: Grau de concordância quanto à retenção do conteúdo aprendido no curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde

A avaliação da rapidez na execução de atividades que permitiram a utilização das novas habilidades, 33,3% (8/24) concordaram totalmente com a afirmativa e 45,8% (11/24) também manifestaram que concordaram com aplicação do conteúdo aprendido no treinamento (Gráfico 13).

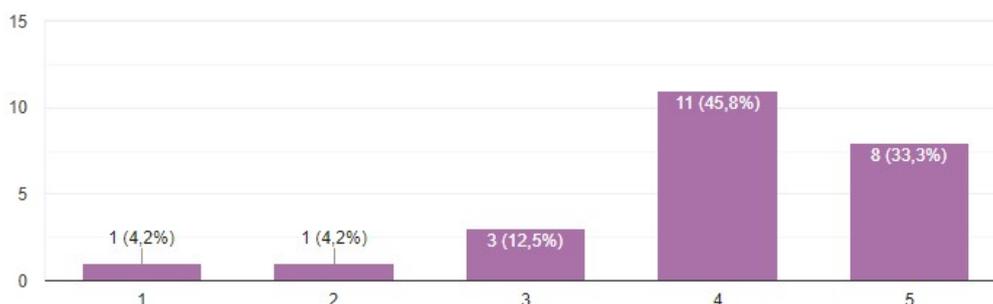


Gráfico 13: Grau de concordância quanto à rapidez na execução do trabalho com a aplicação do conteúdo aprendido no curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.

Já 41,7% (10/24) dos participantes concordaram totalmente com a afirmativa que trata da melhoria da qualidade das atividades executadas que tem relação direta com o trabalho, por meio das quais puderam aplicar as novas habilidades, seguidas de 50% (12/24) que assinalaram a afirmativa 4 (concordo com a afirmativa), conforme gráfico 14.

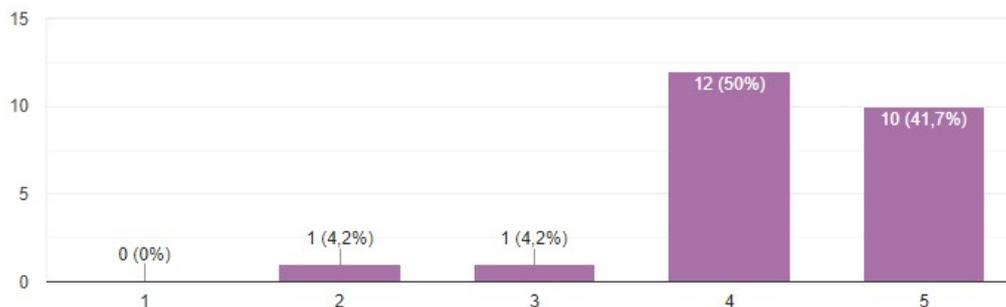


Gráfico 14: Grau de concordância sobre a qualidade da execução de atividades diretamente relacionadas ao trabalho com a aplicação do conteúdo aprendido no curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde

Os participantes que concordaram totalmente com a afirmativa que trata da melhoria da qualidade na execução de atividades que não pareciam estar relacionadas às novas habilidades foram de 25% (6/24), os que concordaram totalizaram 58,3% (14/24). (Gráfico 15)

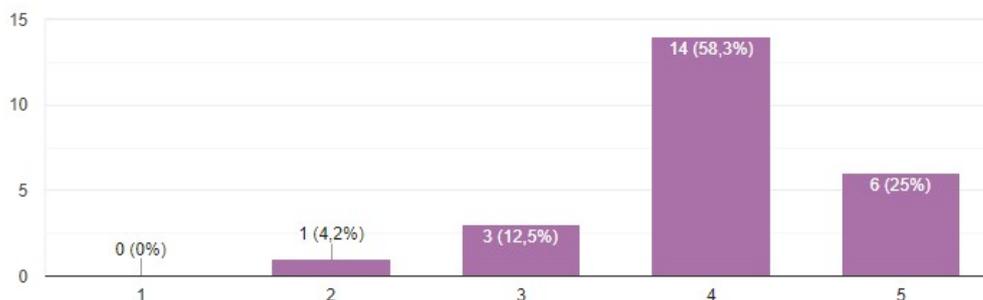


Gráfico 15: Grau de concordância quanto à melhoria da qualidade na execução de atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo do curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde

Quanto ao grau de motivação dos egressos, 62,5% (15/24) concordaram totalmente com a afirmativa que trata do aumento da motivação para o trabalho após a participação no curso, 33,3% (8/24) disseram que concordaram e 4,2% (1/24) discordou totalmente da afirmativa, como é possível observar no gráfico 16:

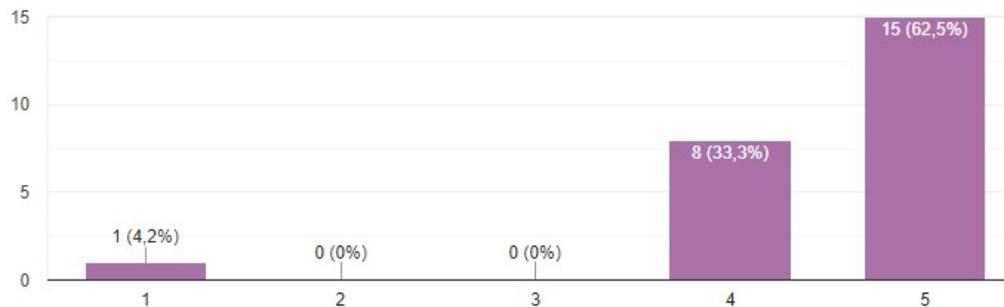


Gráfico 16: Grau de concordância quanto ao aumento da motivação para o trabalho pela participação no curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.

Em relação ao item autoconfiança, 41,7% (10/24) concordaram totalmente com a afirmativa, reconhecendo que tem mais confiança na capacidade de executar o trabalho com sucesso, assim como os que concordaram, que corresponderam à 33,3% (8/24) dos participantes, como aponta o gráfico 17:

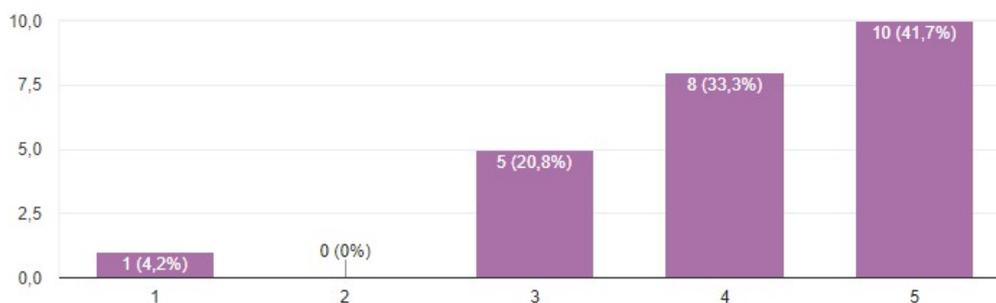


Gráfico 17: Grau de concordância quanto ao aumento da autoconfiança na execução do trabalho após a participação no curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.

Após o treinamento, 20,8% (5/24) concordaram totalmente com a afirmativa sobre o aumento da frequência em sugerir mudanças no trabalho e 66,7% (16/24) concordaram, 4,2% (1/24) não concordou nem discordou e 8,3% (2/24) discordaram da afirmativa. (Gráfico 18)

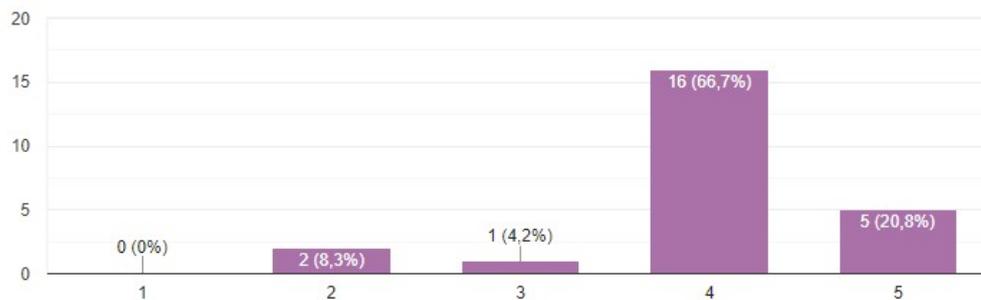


Gráfico 18: Grau de concordância quanto ao aumento de sugestões de mudanças na rotina de trabalho após a participação no curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.

Quanto às respostas relacionadas à receptividade, 50% (12/24) dos participantes concordaram totalmente com a afirmativa, que trata da receptividade a mudanças após a participação no treinamento, 29,2% (7/24) concordaram com a afirmativa, 16,7% (4/24) nem concordaram nem discordaram e 4,2% (1/24) discordou totalmente, conforme gráfico 19.

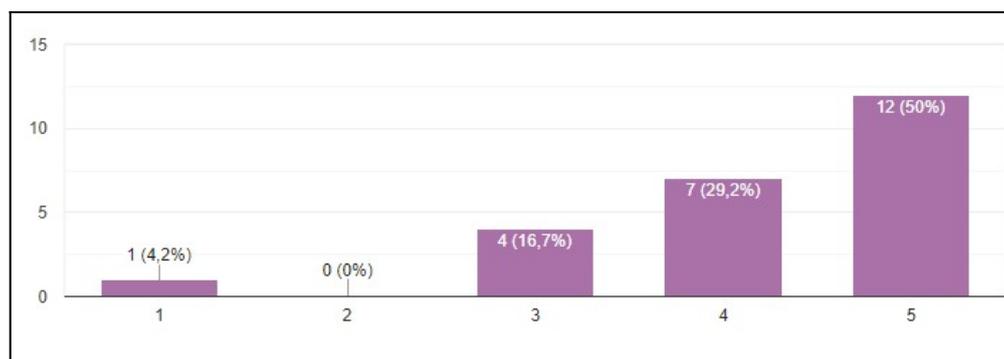


Gráfico 19: Grau de concordância quanto à receptividade a mudanças no trabalho após a participação no curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.

O item que mede a concordância dos egressos no que diz respeito ao benefício dos colegas de trabalho, que aprenderam com os mesmos algumas novas habilidades, 25% (6/24) concordaram totalmente com a afirmativa, 50% (12/24) concordaram, 16,7% (4/24) nem concordaram nem discordaram e 4,2% (1/24) discordou da afirmativa, sendo este o mesmo percentual para quem discordou totalmente. (Gráfico 20)

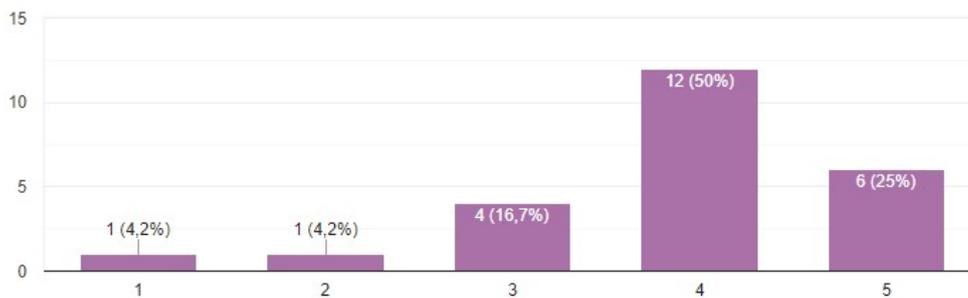


Gráfico 20: Grau de concordância quanto ao benefício aos colegas de trabalho na transmissão das novas habilidades que aprenderam no curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.

Nas tabelas a seguir os participantes foram divididos por sexo, faixa etária tempo médio no cargo e no serviço público.

A tabela 5 refere-se à percepção do impacto no trabalho após o período de treinamento pelos egressos do público feminino, havendo um percentual de 88,2% (15/17) que avaliaram o item com as afirmativas 4 a 5, concordo ou concordo totalmente. A questão relacionada à utilização frequente do que foi aprendido na faixa de idade compreendida entre 38 e 57 anos, tempo médio no cargo de 4,9 anos e 21,4 anos no serviço público e 11,8% (2/17) discordaram ou discordaram totalmente da afirmativa, assinalando 1 a 2, tinham idades entre 53 e 54 anos e 2,6 anos no cargo e 30,5 anos no serviço público.

Ao avaliar o item oportunidade para a prática de novas habilidades, as afirmativas assinaladas pelas participantes foram 4 a 5, corresponderam a 88,2% (15/17), na faixa etária de 38 a 57 anos, com tempo médio no cargo de 4,9 anos e 21,4 anos de serviço público, enquanto que 11,8% (2/17) das participantes assinalaram as afirmativas 1 a 2, manifestando discordância, apresentavam idades entre 53 e 54 anos, com aproximadamente 2,6 anos no cargo e 30,5 anos no serviço público.

No item redução de erros no trabalho após a aquisição das novas habilidades, as participantes que assinalaram as afirmativas 1 a 2 - discordo totalmente e discordo, 11,8% (2/17) tinham idade entre 51 e 54 anos, tempo médio no cargo de 2,5 anos e 15,8 anos de serviço público, enquanto que quem

assinalou as afirmativas 4 a 5, 88,2% (15/17) estavam entre 38 e 57 anos, 4,9 anos de cargo e 23,4 anos de atuação no serviço público.

Sobre o item retenção dos conteúdos do treinamento, quem assinalou as afirmativas de 1 a 2 correspondeu a 17,6% (3/17), estavam na faixa etária de 38 a 54 anos, tempo médio no cargo de 2,3 anos e 24 anos em média no serviço público. Os participantes que assinalaram a afirmativa 3 não concordo nem discordo – corresponderam a 17,6% (3/17) tinham idade entre 49 e 56 anos, tempo médio no cargo de 1,3 anos e tempo médio 29 anos no serviço público. Os que assinalaram as afirmativas 4 a 5, corresponderam a 64,7% (11/17) das participantes femininas, com idades que variaram entre 42 e 57 anos, tempo médio no cargo de 6,2 anos e 20,3 anos no serviço público em média.

Quanto ao item rapidez na execução do trabalho com as novas habilidades, os participantes que assinalaram as afirmativas 1 a 2, corresponderam a 11,8% (2/17) estavam na faixa etária de 53 a 54 anos, tempo médio no cargo de 2,6 anos e 30,5 anos em média no serviço público, os participantes que assinalaram a afirmativa 3, não concordo nem discordo, corresponderam a 17,6% (3/17) tinham idade entre 42 e 51 anos, tempo médio no cargo de 1,3 anos e tempo médio 18,6 anos no serviço público. Os participantes que assinalaram as afirmativas 4 a 5, corresponderam à 70,6% (12/17), com idades que variaram de 38 a 57 anos, tempo médio no cargo de 5,8 anos e 22,1 anos no serviço público em média.

Quanto ao item rapidez na execução do trabalho com as novas habilidades, os participantes que assinalaram as afirmativas 1 a 2 corresponderam a 11,8% (2/17) estavam na faixa etária de 53 a 54 anos, tempo médio no cargo de 2,6 anos e 30,5 anos em média no serviço público. Os participantes, que assinalaram a afirmativa 3, não concordo nem discordo, corresponderam a 17,6% (3/17) estavam com idade entre 42 e 51 anos, tempo médio no cargo de 1,3 anos e tempo médio 18,6 anos no serviço público. Os participantes que assinalaram a afirmativa 4 corresponderam à 70,6% (12/17), com idades que variaram de 38 a 57 anos, tempo médio no cargo de 5,8 anos e 22,1 anos no serviço público em média.

No item melhoria da qualidade do trabalho que está relacionado diretamente com as novas habilidades, o participante que assinalou as afirmativas 1 a 2, correspondeu a 5,9% (1/17) e tinha idade de 54 anos, tempo no cargo de 3,5 anos e 30 anos no serviço público, os participantes que assinalaram a afirmativa 3, não concordo nem discordo – corresponderam a 17,6% (3/17) com idade de 53 anos, tempo médio no cargo de 1,8 anos e tempo médio 31 anos no serviço público. Os participantes que assinalaram as afirmativas 4 a 5, corresponderam à 88,2% (15/17), com idades que variaram entre 38 e 57 anos, tempo médio no cargo de 4,9 anos e 21,4 anos no serviço público em média.

Quanto ao item melhoria da qualidade do trabalho com as novas habilidades aparentemente sem relação com o conteúdo do treinamento, 1 participante assinalou as afirmativas 1 a 2, que correspondeu a 5,9% (1/17) com 54 anos de idade, tempo no cargo de 3,5 anos e 30 anos no serviço público, outros participantes que assinalaram a afirmativa 3, não concordo nem discordo – corresponderam a 17,6% (3/17) tinham idades entre 45 a 53 anos, tempo médio no cargo de 4,9 anos e tempo médio 26 anos no serviço público. Os participantes que assinalaram as afirmativas 4 a 5 corresponderam à 76,5% (13/17), com idades que variaram entre 38 e 57 anos, tempo médio no cargo de 4,6 anos e 21,1 anos no serviço público em média.

No item aumento da motivação para o trabalho após a participação no treinamento, o participante que assinalou as afirmativas 1 a 2, correspondeu a 5,9% (1/17) tinha 54 anos de idade, tempo no cargo de 3,5 anos e 30 anos no serviço público, nenhuma participante assinalou a afirmativas 3. Os participantes que assinalaram as afirmativas 4 a 5 corresponderam à 94,1% (16/17), com idades que variaram de 38 a 57 anos, tempo médio no cargo de 4,7 anos e 22 anos no serviço público em média.

Já no item aumento da autoconfiança no trabalho após a participação no treinamento, o participante que assinalou as afirmativas 1 a 2 correspondeu a 5,9% (1/17) tinha 54 anos de idade, tempo no cargo de 3,5 anos e 30 anos no serviço público, outros participantes assinalaram a afirmativa 3, não concordo nem discordo – corresponderam a 23,5% (4/17) com idades entre 45 e 53 anos,

tempo médio no cargo de 4,1 anos e tempo médio 19,9 anos na área pública. Os participantes que assinalaram as afirmativas 4 a 5, corresponderam à 70,6% (12/17), com idades que variaram entre 38 a 57 anos, tempo médio no cargo de 4,9 anos e 22,7 anos no serviço público em média.

Em relação ao item sugestões de mudanças no trabalho após o treinamento, as participantes assinalaram a afirmativa 1 a 2, corresponderam a 11,8% (2/17) estavam entre 53 e 54 anos de idade, tempo médio no cargo de 2,6 anos e 30,5 anos em média no serviço público, o participante que assinalou a afirmativa 3, não concordo nem discordo – correspondeu a 5,9% (1/17) com 56 anos, tempo no cargo de 2 anos e tempo de 29 anos no serviço público. Os participantes que assinalaram as afirmativas 4 ou 5, corresponderam à 82,4% (14/17), com idades que variaram de 38 a 57 anos, tempo médio no cargo de 5,1 anos e 20,9 anos no serviço público em média.

Na afirmativa relacionada à receptividade a mudanças após participação no treinamento, 1 participante assinalou as afirmativas 1 a 2, que correspondeu a 5,9% (1/17) com 54 anos de idade, tempo no cargo de 3,5 anos e 30 anos no serviço público. Os participantes que assinalaram a afirmativa 3, não concordo nem discordo – corresponderam a 17,6% (3/17) tinham idade entre 45 e 57 anos, tempo médio no cargo de 9,9 anos e tempo médio 17,2 anos no serviço público. Os participantes que assinalaram as afirmativas 4 a 5, corresponderam à 76,5% (13/17), com idades que variaram de 38 a 57 anos, tempo médio no cargo de 3,3 anos e 19,4 anos no serviço público em média.

E no item benefícios aos colegas na transmissão da aprendizagem (aprendizado de algumas novas habilidades com quem participou do treinamento), os participantes que assinalaram as afirmativas 1 a 2 corresponderam a 11,8% (2/17) tinham entre 53 e 54 anos de idade, tempo médio no cargo de 2,6 anos e 30,5 anos em média no serviço público, Outros participantes que assinalaram a afirmativa 3, não concordo nem discordo corresponderam a 17,6% (3/17) tinham idade entre 42 e 49 anos, tempo médio no cargo de 4,3 anos e tempo médio 16,6 anos no serviço público. As participantes que assinalaram as afirmativas 4 a 5, corresponderam à 70,6%

(12/17) com idades que variaram entre 38 e 57 anos, tempo médio no cargo de 5 anos e 22,6 anos no serviço público em média.

Tabela 5: Grau de concordância dos egressos do curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde em relação ao impacto no trabalho, pelo público feminino.

ESCALA DE AMPLITUDE (IMPACTO) - CONCORDÂNCIA (Sexo feminino)								
Impacto do treinamento no trabalho								
Conteúdo avaliado	Escala *	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
<i>Frequência de utilização das novas habilidades</i>	1 a 2	2	11,8	1,5	0,7	53-54	2,6	30,5
	3	-	-	-	-	-	-	-
	4 a 5	15	88,2	4,2	0,4	38-57	4,9	21,4
Total		17	100					
Conteúdo avaliado	Escala *	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
<i>Prática das novas habilidades</i>	1 a 2	2	11,8	1,5	0,7	53-54	2,6	30,5
	3	-	-	-	-	-	-	-
	4 a 5	15	88,2	4,4	0,5	38-57	4,9	21,4
Total		17	100					
Conteúdo avaliado	Escala *	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
<i>Redução de erros no trabalho</i>	1 a 2	2	11,8	1,0	0	51-54	2,5	15,8
	3	-	-	-	-	-	-	-
	4 a 5	15	88,2	4,5	0,5	38-57	4,9	23,4
Total		17	100					
Conteúdo avaliado	Escala *	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
<i>Retenção dos conteúdos do treinamento</i>	1 a 2	3	17,6	2,0	0	38-54	2,3	24
	3	3	17,6	3,0	0	49-56	1,3	29
	4 a 5	11	64,7	4,2	0,4	42-57	6,2	20,3
Total		17	100					
Conteúdo avaliado	Escala *	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
<i>Rapidez na execução com as novas habilidades</i>	1 a 2	2	11,8	1,5	0,7	53-54	2,6	30,5
	3	3	17,6	3,0	0	42-51	1,3	18,6
	4 a 5	12	70,6	4,3	0,5	38-57	5,8	22,1
Total		17	100					
Conteúdo	Escala	N**	%***	Média	Desvio-	Faixa	Média em	Média em

avaliado	*				Padrão	etária (anos)	anos/Tempo no cargo	anos/Tempo no Serviço Público
<i>Qualidade do trabalho com as novas habilidades</i>	1 a 2	1	5,9	2,0	-	54	3,5	30
	3	1	5,9	3,0	-	53	1,8	31
	4 a 5	15	88,2	4,3	0,5	38-57	4,9	21,4
Total	17 100							
Conteúdo avaliado	Escala *	N**	%***	Média	Desvio- Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
<i>Qualidade do trabalho com as novas habilidades em atividades aparentemente sem relação direta com o conteúdo</i>	1 a 2	1	5,9	2,0	-	54	3,5	30
	3	3	17,6	3,0	0	45-53	4,9	26
	4 a 5	13	76,5	4,2	0,4	38-57	4,6	21,1
Total	17 100							
Conteúdo avaliado	Escala *	N**	%***	Média	Desvio- Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
<i>Motivação para o trabalho após o treinamento</i>	1 a 2	1	5,9	1,0	-	54	3,5	30
	3	-	-	-	-	-	-	-
	4 a 5	16	94,1	4,7	0,5	38-57	4,7	22
Total	17 100							
Conteúdo avaliado	Escala *	N**	%***	Média	Desvio- Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
<i>Aumento da autoconfiança após o treinamento</i>	1 a 2	1	5,9	1,0	-	54	3,5	30
	3	4	23,5	3,0	0	45-53	4,1	19,9
	4 a 5	12	70,6	4,4	0,5	38-57	4,9	22,7
Total	17 100							
Conteúdo avaliado	Escala *	N**	%***	Média	Desvio- Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
<i>Sugestões no trabalho após o treinamento</i>	1 a 2	2	11,8	2,0	0	53-54	2,6	30,5
	3	1	5,9	3,0	-	56	2,0	29
	4 a 5	14	82,4	4,3	0,5	38-57	5,1	20,9
Total	17 100							
Conteúdo avaliado	Escala *	N**	%***	Média	Desvio- Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
<i>Receptividade à mudanças após o treinamento</i>	1 a 2	1	5,9	1,0	-	54	3,5	30
	3	3	17,6	3,0	0	45-57	9,9	17,2
	4 a 5	13	76,5	4,6	0,5	38-57	3,3	19,4

Total								
			17	100				
Conteúdo avaliado	Escala *	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
<i>Benefícios aos colegas na transmissão da aprendizagem</i>	1 a 2	2	11,8	1,5	0,7	53-54	2,6	30,5
	3	3	17,6	3,0	0	42-49	4,3	16,6
	4 a 5	12	70,6	4,3	0,5	38-57	5,0	22,6
Total								
			17	100				

* Escala de concordância de 1 a 5, sendo de 1 a 2 para Discordo totalmente da afirmativa e Discordo um pouco da afirmativa / 3 para Não concordo nem discordo da afirmativa / 4 a 5 para Concordo com a afirmativa e Concordo totalmente com a afirmativa)

** N - Número de participantes

*** % - Percentual

A tabela 6 refere-se à percepção do impacto no trabalho após o período do curso pelos egressos do público masculino, havendo um percentual de 85,7% (6/7) que assinalaram as afirmativas 4 a 5 - concordo ou concordo totalmente com a afirmativa, a questão relacionada à utilização frequente do que foi aprendido estavam numa faixa de idade compreendida entre 35 e 63 anos, tempo médio no cargo de 3,5 anos e 22,7 anos no serviço público e 14,3% (1/7) não concorda nem discorda, assinalou a afirmativa 3, tinha 56 anos de idade, 9 anos no cargo e 29 anos no serviço público.

Ao avaliar o item oportunidade para a prática de novas habilidades, as afirmativas assinaladas 4 a 5 corresponderam a 85,7% (6/7), os participantes encontravam-se na faixa entre 35 a 63 anos de idade, com tempo médio no cargo de 3,5 anos e 22,7 anos de serviço público, cabe destacar que os participantes não assinalaram as afirmativas 1 a 2, neste item.

No que diz respeito ao item redução de erros no trabalho após a aquisição das novas habilidades, 100% (7/7) dos participantes assinalaram as afirmativas 4 a 5, tinham entre 35 e 63 anos, 4,3 anos em média no cargo e 23,6 anos em média de atuação no serviço público.

Sobre o item retenção dos conteúdos do treinamento, um participante 14,3% (1/7) assinalou a afirmativas 3, não concordo nem com idade de 35 anos, tempo no cargo de 5 anos e tempo 5 anos no serviço público. Os participantes que assinalaram as afirmativas 4 a 5, corresponderam à 85,7% (6/7) dos

homens, com idades que variaram entre 47 e 63 anos, tempo médio no cargo de 4,2 anos e 26,7 anos, em média, no serviço público.

Quanto aos itens rapidez na execução do trabalho com as novas habilidades, melhoria da qualidade do trabalho que está relacionado diretamente com as novas habilidades, melhoria da qualidade do trabalho com as novas habilidades aparentemente sem relação com o conteúdo do treinamento e aumento da motivação para o trabalho após a participação no treinamento, 100% (7/7) dos participantes assinalaram as afirmativas 4 a 5, com idades que variaram entre 35 e 63 anos, tempo médio no cargo de 4,3 anos e tempo médio de 23,6 anos no serviço público.

Já no item aumento da autoconfiança no trabalho após a participação no treinamento, nenhum participante assinalou as afirmativas 1 a 2. Um participante 14,3% (1/7) assinalou a afirmativa 3, não concordo nem discordo tinha 52 anos, tempo médio no cargo de 7 meses e tempo médio de 27 anos no serviço público e 85,7% (6/7) dos homens assinalaram as afirmativas 4 a 5, com idades que variaram entre 35 e 63 anos, tempo médio no cargo de 4,9 anos e tempo médio de 23 anos no serviço público.

Em relação ao item sugestões de mudanças no trabalho após o treinamento, 100% (7/7) dos participantes assinalaram as afirmativas 4 a 5, com idades que variaram entre 35 e 63 anos, tempo médio no cargo de 4,3 anos e tempo médio de 23,6 anos no serviço público.

O item relacionado à receptividade a mudanças após participação no treinamento, um participante 14,3% (1/7) assinalou a afirmativas 3, não concordo nem discordo, tinha 35 anos, tempo de 5 anos no cargo tempo de 5 anos no serviço público e 85,7% (6/7) dos participantes assinalaram as afirmativas 4 a 5, tinham idades que variaram entre 47 a 63 anos, tempo médio no cargo de 4,2 anos e 26,7 anos de tempo médio no serviço público.

E no item benefícios aos colegas na transmissão da aprendizagem (aprendizado de algumas novas habilidades com quem participou do treinamento), um participante 14,3% (1/7) assinalou a afirmativa 3, não concordo nem discordo, tinha 35 anos, tempo médio no cargo de 5 anos e tempo médio de

5 anos no serviço público e 85,7% (6/7) dos participantes assinalaram as afirmativas 4 a 5, tinham idades que variaram entre 47 a 63 anos, tempo médio no cargo de 4,2 anos e 26,7 anos de tempo médio no serviço público.

Tabela 6: Grau de concordância dos egressos do curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde em relação ao impacto no trabalho, pelo público masculino.

ESCALA DE AMPLITUDE (IMPACTO) - CONCORDÂNCIA (Sexo masculino)

Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
<i>Frequência de utilização das novas habilidades</i>	1 a 2	-	-	-	-	-	-	-
	3	1	14,3	3,0	-	56	9,0	29
	4 a 5	6	85,7	4,5	0,5	35-63	3,5	22,7
Total		7	100					
<i>Prática das novas habilidades</i>	1 a 2	-	-	-	-	-	-	-
	3	1	14,3	3,0	-	56	9,0	29
	4 a 5	6	85,7	4,2	0,4	35-63	3,5	22,7
Total		7	100					
<i>Redução de erros no trabalho</i>	1 a 2	-	-	-	-	-	-	-
	3	-	-	-	-	-	-	-
	4 a 5	7	100	4,6	0,5	35-63	4,3	23,6
Total		7	100					
<i>Retenção dos conteúdos do treinamento</i>	1 a 2	-	-	-	-	-	-	-
	3	1	14,3	3,0	-	35	5,0	5,0
	4 a 5	6	85,7	4,5	0,5	47-63	4,2	26,7
Total		7	100					
<i>Rapidez na execução com as novas habilidades</i>	1 a 2	-	-	-	-	-	-	-
	3	-	-	-	-	-	-	-
	4 a 5	7	100	4,6	0,5	35-63	4,3	23,6
Total		7	100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público

<i>Qualidade do trabalho com as novas habilidades</i>	1 a 2	-	-	-	-	-	-	-
	3	-	-	-	-	-	-	-
	4 a 5	7	100	4,7	0,5	35-63	4,3	23,6
Total		7	100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
<i>Qualidade do trabalho com as novas habilidades em atividades aparentemente e sem relação direta com o conteúdo</i>	1 a 2	-	-	-	-	-	-	-
	3	-	-	-	-	-	-	-
	4 a 5	7	100	4,6	0,5	35-63	0,3	4,3
Total		7	100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
<i>Motivação para o trabalho após o treinamento</i>	1 a 2	-	-	-	-	-	-	-
	3	-	-	-	-	-	-	-
	4 a 5	7	100	4,6	0,5	35-63	4,3	23,6
Total		7	100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
<i>Aumento da autoconfiança após o treinamento</i>	1 a 2	-	-	-	-	-	-	-
	3	1	14,3	3,0	-	52	7 meses	27
	4 a 5	6	85,7	4,8	0,4	35-63	4,9	23
Total		7	100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
<i>Sugestões no trabalho após o treinamento</i>	1 a 2	-	-	-	-	-	-	-
	3	-	-	-	-	-	-	-
	4 a 5	7	100	4,1	0,4	35-63	4,3	23,6
Total		7	100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
<i>Receptividade à mudanças após o treinamento</i>	1 a 2	-	-	-	-	-	-	-
	3	1	14,3	3,0	-	35	5,0	5,0
	4 a 5	6	85,7	4,7	0,5	47-63	4,2	26,7
Total		7	100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
<i>Benefícios aos</i>	1 a 2	-	-	-	-	-	-	-

colegas na transmissão da aprendizagem	3	1	14,3	3,0	-	35	5,0	5,0
	4 a 5	6	85,7	4,3	0,5	47-63	4,2	26,7
Total	7	100						

* Escala de concordância de 1 a 5, sendo de 1 a 2 para Discordo totalmente da afirmativa e Discordo um pouco da afirmativa / 3 para Não concordo nem discordo da afirmativa / 4 a 5 para Concordo com a afirmativa e Concordo totalmente com a afirmativa)

** N - Número de participantes

*** % - Percentual

A tabela 7 refere-se à percepção do impacto no trabalho após o período de treinamento pelos egressos do sexo feminino e masculino, com 8,3% (2/24) dos participantes que assinalaram as afirmativas 1 a 2, discordo totalmente ou discordo na questão relacionada à utilização frequente do que foi aprendido e estando os participantes na faixa etária entre 53 e 54 anos, tempo médio no cargo de 2,6 anos e 30,5 anos de tempo médio no serviço público, 4,2% (1/24) não concordou nem discordou da afirmativa, assinalando a resposta 3, tinha 56 anos de idade e 9 anos no cargo e 29 anos no serviço público e 87,5% (21/24) que assinalaram as afirmativas 4 a 5 - concordo ou concordo totalmente, estavam na faixa etária entre 35 e 63 anos, com tempo médio no cargo de 4,5 anos e 21,6 anos de tempo médio no serviço público.

O item oportunidade para a prática de novas habilidades, 87,5% (21/24) dos participantes assinalaram as afirmativas 4 a 5, na faixa de 35 a 63 anos de idade, com tempo médio no cargo de 4,5 anos e com tempo médio de 21,8 anos de serviço público.

No que diz respeito ao item redução de erros no trabalho após a aquisição das novas habilidades, 91,7% (22/24) dos participantes assinalaram as afirmativas 4 a 5 com idades entre 35 e 63 anos, 4,7 anos em média no cargo e 22,1 anos em média no serviço público.

Sobre o item retenção dos conteúdos do treinamento, 12,5% (3/24), dos participantes assinalaram as afirmativas 1 a 2 discordo totalmente ou discordo com idades entre 38 e 54 anos, com tempo médio no cargo de 2,3 anos e 24 anos em média de serviço público, 16,7% (4/24) dos participantes que assinalaram as afirmativas 3 não concordo nem discordo, com idade entre 51 e 54 anos, tempo médio no cargo de 2,5 anos e tempo médio 15,8 anos no serviço

público. Os participantes que assinalaram as afirmativas 4 a 5 corresponderam à 70,8% (17/24) do total, com idades que variaram entre 42 e 63 anos, tempo médio no cargo de 5,5 anos e 22,5 anos de tempo médio no serviço público.

Quanto ao item rapidez na execução do trabalho com as novas habilidades, 8,3% (2/24) dos participantes assinalaram as afirmativas 1 a 2, com idades que variaram entre 53 e 54 anos, tempo médio no cargo de 2,6 anos e 30,5 anos de tempo médio no serviço público, 12,5% (3/24) dos participantes assinalaram a afirmativas 3, estavam na faixa etária entre 42 e 51 anos, tempo médio no cargo de 2,6 anos e 30,5 anos de tempo médio no serviço público e 79,2% (19/24) dos participantes assinalaram as afirmativas 4 a 5, na faixa etária entre 35 e 63 anos, tempo médio no cargo de 5,2 anos e 22,6 anos de tempo médio de serviço público.

No item melhoria da qualidade do trabalho que está relacionado diretamente com as novas habilidades, 4,2% (1/24) assinalou as afirmativas 1 a 2, com idade de 54 anos, com tempo no cargo de 3,5 anos e no serviço público de 30 anos, 4,2% (1/24) assinalou a afirmativa 3 com idade de 53 anos, 4,9 anos no cargo e 26 anos no serviço público. Os participantes que assinalaram as afirmativas 4 a 5 corresponderam a 91,7% (22/24) dos homens e mulheres, com idades que variaram entre 35 e 63 anos, tempo médio no cargo de 4,7 anos e tempo médio de 22,1 anos no serviço público.

Quanto ao item melhoria da qualidade do trabalho com as novas habilidades aparentemente sem relação com o conteúdo do treinamento, 4,2% (1/24) assinalou as afirmativas 1 a 2, com 54 anos de idade, 3,5 anos de tempo no cargo e 30 anos no serviço público, 12,5% (3/24) da população pesquisada assinalaram a afirmativa 3 com faixa etária entre 51 e 53 anos, tempo médio no cargo de 4,9 anos e 26 anos em média no serviço público e 83,3% (20/24) assinalaram as afirmativas 4 a 5, com faixa etária entre 35 e 63, tempo médio de 4,6 anos no cargo e 22 anos em média no serviço público.

No item aumento da motivação para o trabalho após a participação no treinamento, 4,2% (1/24) assinalou as afirmativas 1 a 2 com idade de 54 anos, tempo no cargo de 3,5 anos e 3 anos no serviço público, já 95,8% (23/24) dos participantes assinalaram as afirmativas 4 a 5, com idades que variaram entre 35

e 63 anos, tempo médio no cargo de 4,6 anos e 22,5 anos de tempo médio no serviço público.

Já no item aumento da autoconfiança no trabalho após a participação no treinamento, 4,2% (1/24) assinalou as afirmativas 1 a 2 com idade de 54 anos, tempo no cargo de 3,5 anos e 3 anos no serviço público, 20,8% (5/24) assinalaram a afirmativa 3, não concordo nem com a faixa etária entre 45 e 53 anos, tempo médio no cargo de 3,4 anos no cargo e 21,3 anos de tempo médio no serviço público e 75% (18/24) dos participantes assinalaram as afirmativas 4 a 5, com idades que variaram entre 35 e 63 anos, tempo médio no cargo de 4,9 anos e 22,8 anos em média no serviço público.

Em relação ao item sugestões de mudanças no trabalho após o treinamento, 8,3% (2/24) dos participantes que assinalaram as afirmativas 1 a 2, com idades que variaram entre 53 e 54 anos, tempo médio no cargo de 2,6 anos e 30,5 anos de tempo médio no serviço público. 4,2% (1/23) o participante assinalou a afirmativa 3, a idade foi de 56 anos, com tempo no cargo de 2,6 anos e 30,5 anos de tempo no serviço público, 87,5% (21/24) dos participantes assinalaram as afirmativas 4 a 5, as idades que variaram entre 35 e 63 anos, tempo médio no cargo de 4,2 anos e 21,8 anos de tempo médio no serviço público.

Na afirmativa relacionada à receptividade a mudanças após participação no treinamento, 4,2% (1/24) assinalou as afirmativas 1 a 2 com 54 anos, tempo no cargo de 3,5 anos e 30 anos no serviço público, 16,7% (4/24), assinalaram a afirmativa 3, não concordo nem discordo estavam na faixa etária entre 35 e 57 anos, com tempo médio no cargo de 8,6 anos e tempo médio de 14,1 anos no serviço público, 79,2% (19/24) dos participantes assinalaram as afirmativas 4 a 5, com idades que variaram entre 38 a 63 anos, tempo médio no cargo de 3,7 anos e 24,2 anos de tempo médio no serviço público.

E no item benefícios aos colegas na transmissão da aprendizagem (aprendizado de algumas novas habilidades com quem participou do treinamento), 8,3% (2/24) assinalaram as afirmativas 1 a 2, estavam na faixa etária entre 53 a 54 anos, com tempo médio no cargo de 2,6 anos e 30,5 anos de tempo médio no serviço público, 16,7% (4/24) assinalaram a afirmativa 3, não

concordo nem discordo, na faixa etária entre 35 e 49 anos, com tempo médio no cargo de 4,5 anos e tempo médio de 13,7 anos no serviço público, 75% (18/24) assinalaram as afirmativas 4 a 5), com idades que variaram de 38 a 63 anos, tempo médio no cargo de 4,6 anos e 24,3 anos em média no serviço público.

Tabela 7: Grau de concordância dos egressos do curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde em relação ao impacto no trabalho, pelo público feminino e masculino.

ESCALA DE AMPLITUDE (IMPACTO) - CONCORDÂNCIA (Ambos os sexos)

Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Mé	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
				a				
<i>Frequência de utilização das novas habilidades</i>	1 a 2	2	8,3	1,5	0,7	53-54	2,6	30,5
	3	1	4,2	3,0	-	56	9,0	29
	4 a 5	21	87,5	4,3	0,5	35-63	4,5	21,6
Total		24	100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Mé	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
				a				
<i>Prática das novas habilidades</i>	1 a 2	2	8,3	1,5	0,7	53-54	2,6	30,5
	3	1	4,2	3,0	-	56	9,0	29
	4 a 5	21	87,5	4,3	0,5	35-63	4,5	21,8
Total		24	100,0					
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Mé	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
				a				
<i>Redução de erros no trabalho</i>	1 a 2	2	8,3	1,0	0	51-54	2,5	15,8
	3	-	-	-	-	-	-	-
	4 a 5	22	91,7	4,5	0,5	35-63	4,7	22,1
Total		24	100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Mé	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
				a				
<i>Retenção dos conteúdos do treinamento</i>	1 a 2	3	12,5	2,0	0	38-54	2,3	24,0
	3	4	16,7	3,0	0	51-54	2,5	15,8
	4 a 5	17	70,8	4,3	0,5	42-63	5,5	22,5
Total		24	100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Mé	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
				a				
<i>Rapidez na execução com as novas habilidades</i>	1 a 2	2	8,3	1,5	0,7	53-54	2,6	30,5
	3	3	12,5	3,0	0	42-51	3,6	18,6
	4 a 5	19	79,2	4,4	0,6	35-63	5,2	22,6

Total								
			24	100				
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
<i>Qualidade do trabalho com as novas habilidades</i>	1 a 2	1	4,2	2,0	-	54	3,5	30,0
	3	1	4,2	3,0	0	53	4,9	26
	4 a 5	22	91,7	4,5	0,5	35-63	4,7	22,1
Total								
			24	100				
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
<i>Qualidade do trabalho com as novas habilidades em atividades aparentemente sem relação direta com o conteúdo</i>	1 a 2	1	4,2	2,0	-	54	3,5	30,0
	3	3	12,5	3,0	0	51-53	4,9	26
	4 a 5	20	83,3	4,3	0,5	35-63	4,6	22
Total								
			24	100				
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
<i>Motivação para o trabalho após o treinamento</i>	1 a 2	1	4,2	1,0	-	54	3,5	30,0
	3	-	-	-	-	-	-	-
	4 a 5	23	95,8	4,7	0,5	35-63	4,6	22,5
Total								
			24	100				
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
<i>Aumento da autoconfiança após o treinamento</i>	1 a 2	1	4,2	1,0	-	54	3,5	30,0
	3	5	20,8	3,0	0	45-53	3,4	21,3
	4 a 5	18	75	4,6	0,5	35-63	4,9	22,8
Total								
			24	100				
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
<i>Sugestões no trabalho após o treinamento</i>	1 a 2	2	8,3	2,0	0	53-54	2,6	30,5
	3	1	4,2	3,0	-	56	2,0	29
	4 a 5	21	87,5	4,2	0,4	35-63	4,2	21,8
Total								
			24	100				
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
<i>Receptividade à mudanças após</i>	1 a 2	1	4,2	1,0	-	54	3,5	30,0
	3	4	16,7	3,0	0	35-57	8,6	14,1

o treinamento		4 a 5	19	79,2	4,6	0,5	38-63	3,7	24,2
Total		24		100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público	
Benefícios aos colegas na transmissão da aprendizagem	1 a 2	2	8,3	1,5	0,7	53-54	2,6	30,5	
	3	4	16,7	3,0	0	35-49	4,5	13,7	
	4 a 5	18	75,0	4,3	0,5	38-63	4,6	24,3	
Total		24		100					

* Escala de concordância de 1 a 5, sendo de 1 a 2 para Discordo totalmente da afirmativa e Discordo um pouco da afirmativa / 3 para Não concordo nem discordo da afirmativa / 4 a 5 para Concordo com a afirmativa e Concordo totalmente com a afirmativa)

** N - Número de participantes

*** % - Percentual

A modificação do comportamento no cargo de acordo com os egressos, em decorrência da participação no curso de em Desenvolvimento Gerencial proporcionou algumas mudanças na execução de tarefas habituais, conforme apresenta o quadro a seguir:

Quadro 6: Modificações na forma de execução das atividades dos participantes após a realização do curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.

- ✓ Mediação de conflitos, comunicação, motivação e gestão de pessoas;
- ✓ Relacionamento interpessoal com equipes e superiores;
- ✓ Planejamento, avaliação e controle de atividades e reuniões de trabalho;
- ✓ Elaboração de fluxos e processos, com o estabelecimento de rotinas, metas, indicadores e prioridades;
- ✓ Inovação com recursos escassos;
- ✓ Análise de dados e cenários com foco numa visão sistêmica;
- ✓ Gestão de contratos de terceiros;
- ✓ Utilização de ferramentas eletrônicas
- ✓ Inclusão da ferramenta de *Design Thinking* entre outras;
- ✓ Resolutividade, rapidez e qualidade do trabalho
- ✓ Planejamento, avaliação controle, acompanhamento e comunicação.

4.6 Escala de Suporte à Transferência de Treinamento (EST), frequência em relação ao suporte psicossocial, fatores situacionais de apoio ao suporte psicossocial, consequências associadas ao uso de novas habilidades e suporte material

O suporte à transferência tem como finalidade a avaliação do apoio recebido pelos egressos do treinamento para aplicar no trabalho as novas habilidades, podendo ser avaliado tanto pelos participantes quanto pelos chefes imediatos, colegas e pares. Basicamente, a escala contempla dois fatores: Suporte Psicossocial (ou suporte gerencial e social) à transferência e suporte material. (Abbad et al, 2012)

“O fator Suporte Psicossocial à Transferência avalia o apoio gerencial, social (dos colegas) e organizacional à aplicação de novas aprendizagens no trabalho.” O fator tem desmembramento em 2 conjuntos: a) fatores situacionais de apoio e b) consequências associadas à aplicação de novas habilidades no trabalho, o primeiro relaciona-se com as oportunidades e ao apoio da chefia imediata à aplicação do novo aprendizado, e o segundo refere-se às reações de colegas e gestores, de modo favorável ou desfavorável, como elogios, encorajamento, indiferença, descaso, etc. (Abbad et al, 2012)

Para mensurar o suporte à transferência do treinamento, a escala utilizada foi a do tipo *Likert* de 1 a 5 pontos por meio da frequência. Assim temos as seguintes alternativas:

5	4	3	2	1
Sempre	Frequentemente	Algumas vezes	Raramente	Nunca

O primeiro conjunto da escala corresponde ao *Suporte Psicossocial - Fatores Situacionais de Apoio*, conforme gráfico 21, 12,5% (3/24) dos participantes disseram que sempre (5) tem a oportunidade de utilizar o que foi aprendido no treinamento em sua prática profissional e 45,8% (11/24) tem frequentemente (4) esta oportunidade, quanto ao tempo disponível para aplicação das habilidades 12,5% (3/24) conseguem frequentemente (4) e 54,2% (13/24) tem tempo algumas vezes (3) para aplicá-las no trabalho (Gráfico 22):

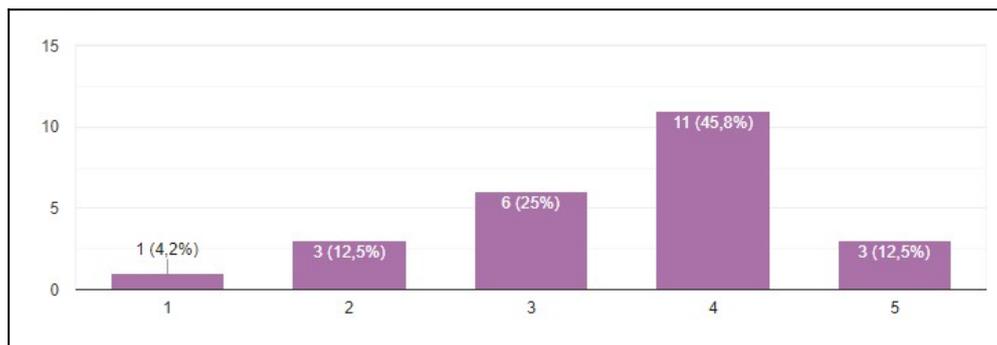


Gráfico 21: Frequência de oportunidades de utilização no trabalho do conteúdo aprendido no curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.

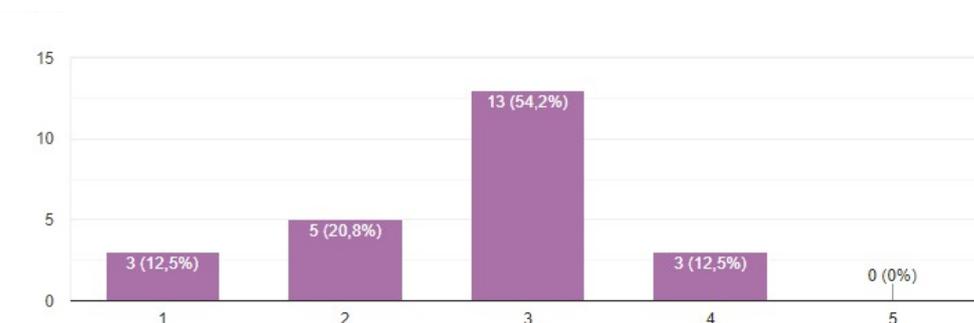


Gráfico 22: Frequência da disponibilidade de tempo para aplicação do conteúdo no curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.

No que diz respeito aos objetivos estabelecidos pelo chefe como maneira de encorajá-los a colocar em prática o que foi aprendido, 4,2% (1/24) relatou ter esta oportunidade sempre (5), 37,5% (9/24) frequentemente (4) e 25% (6/24) algumas vezes. (Gráfico 23)

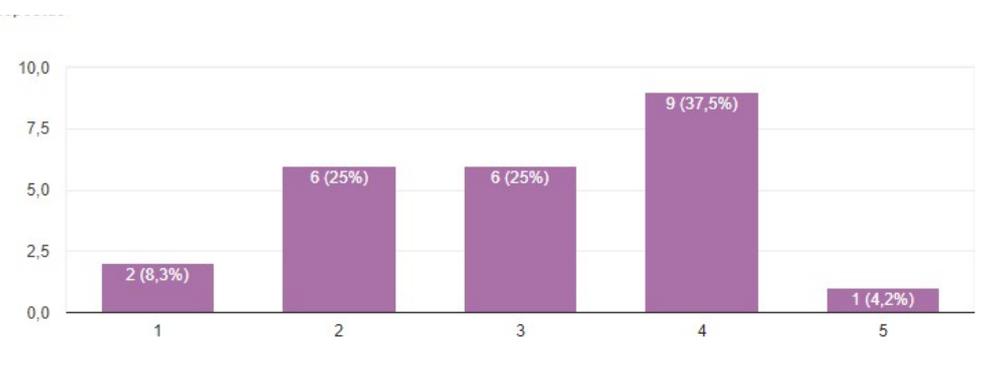


Gráfico 23: Frequência de estabelecimento de objetivos como encorajamento pelas chefias na

aplicação do conteúdo aprendido no curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.

Quanto aos prazos estabelecidos para entrega de trabalhos, 20,8% (5/24) disseram frequentemente (4) inviabiliza o uso das habilidades adquiridas, enquanto 45,8% (11/24) disseram que esta situação ocorre apenas algumas vezes (3) (Gráfico 24)

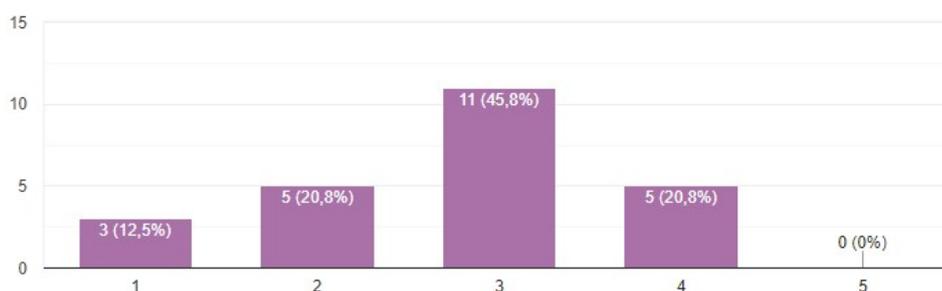


Gráfico 24: Frequência da inviabilização do uso das habilidades em relação aos prazos de entrega do trabalho no curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.

Quanto à aplicação das novas habilidades que são pouco utilizadas no trabalho, 33,3% (8/24) dos respondentes afirmaram que conseguem com frequência (4) praticá-las, já 45,8% (11/24) conseguem apenas algumas vezes (3). (Gráfico 25)

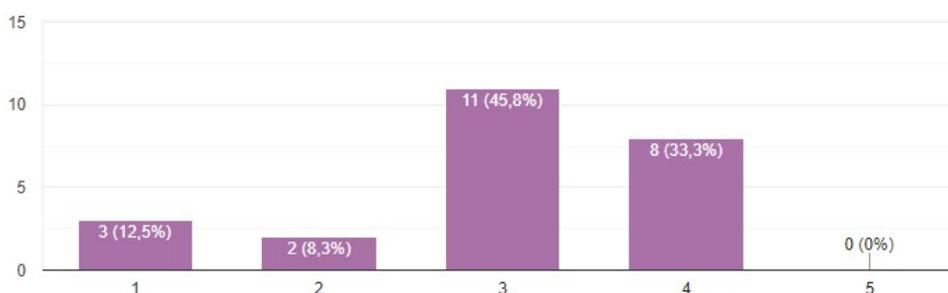


Gráfico 25: Frequência de oportunidades para aplicação de habilidades importantes recém-aprendidas e pouco utilizadas no trabalho, adquiridas no curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.

Ainda em relação ao suporte recebido pelos seus superiores hierárquicos, 4,2% (1/24) afirmou que sempre (5) tem os obstáculos e dificuldades eliminadas, 20,8% (5/24) tem frequentemente (4) este tipo de suporte e 37,5% (9/24) apenas algumas vezes (3). (Gráfico 26)



Gráfico 26: Frequência da remoção de obstáculos e dificuldades pela chefia associados à aplicação das novas habilidades adquiridas no curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.

Em relação ao apoio de seus superiores para praticar o aprendizado do treinamento, 16,7% (4/24) disseram que sempre (5) contam com esta atitude, 25% (6/24) contam frequentemente (4), 16,7% (4/24) contam algumas vezes (3), 25% (6/24) raramente (2) e 16,7% (4/24) nunca (1) contam com este tipo de apoio. (Gráfico 27).

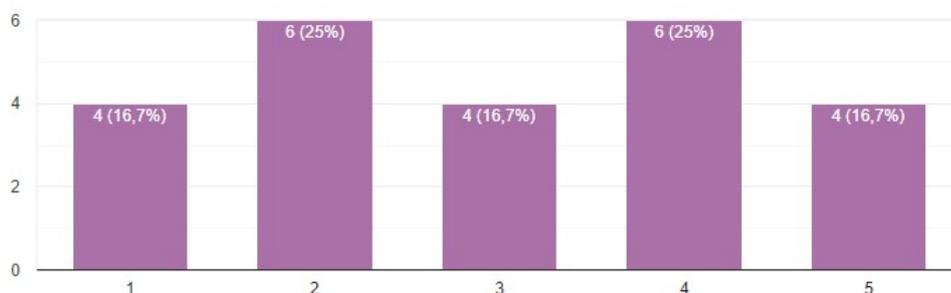


Gráfico 27: Frequência do encorajamento pela chefia imediata para aplicação das novas habilidades adquiridas no curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.

Sobre o planejamento em conjunto dos egressos com as lideranças imediatas para aplicar o aprendizado do treinamento, 4,2% (1/24) afirmou ter esta oportunidade sempre (5), 29,2% (7/24) afirmou conseguir frequentemente (4), 20,8% (5/24) algumas vezes (3), enquanto 33,3% (8/24) disseram que raramente (2) tem oportunidades para planejar, por fim, 12,5% (3/24) disseram que nunca (1) conseguem. (Gráfico 28)

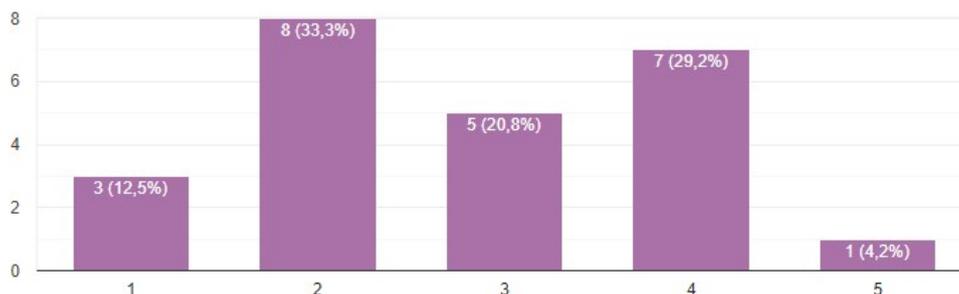


Gráfico 28: Frequência da criação de oportunidades em conjunto com o chefe imediato para planejamento do uso das novas habilidades no curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.

Sobre o acesso ao fluxo de informações necessário à correta aplicação das habilidades aprendidas no treinamento, 4,2% (1/24) afirmaram que sempre (5) ocorrem, 37,5% (9/24) dos participantes afirmaram que frequentemente (4) tem acesso às informações e 29,2% (7/24) apenas algumas vezes (3). (Gráfico 29)

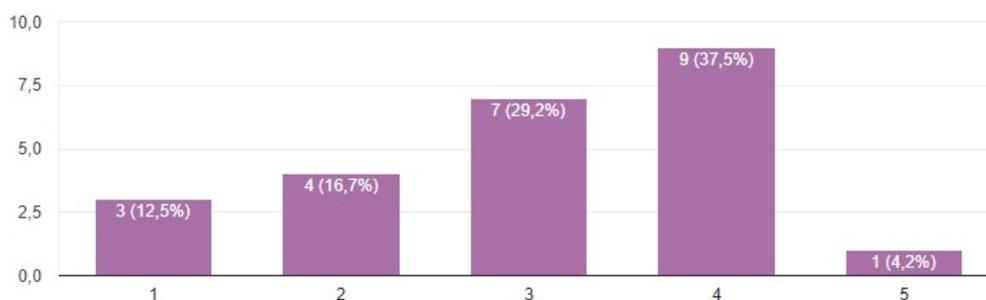


Gráfico 29: Frequência de recebimento de informações para a correta aplicação das novas habilidades no trabalho, no curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.

O segundo conjunto avaliado na escala corresponde ao *Suporte Psicossocial - Consequências associadas ao uso de novas habilidades*:

No gráfico 30, 4,2% (1/24) dos participantes afirmaram que sempre (5) tem suas sugestões baseadas no novo aprendizado levadas em conta, 50% (12/24) frequentemente (4) tem as sugestões acolhidas e 16,7% (4/24) algumas vezes (3).

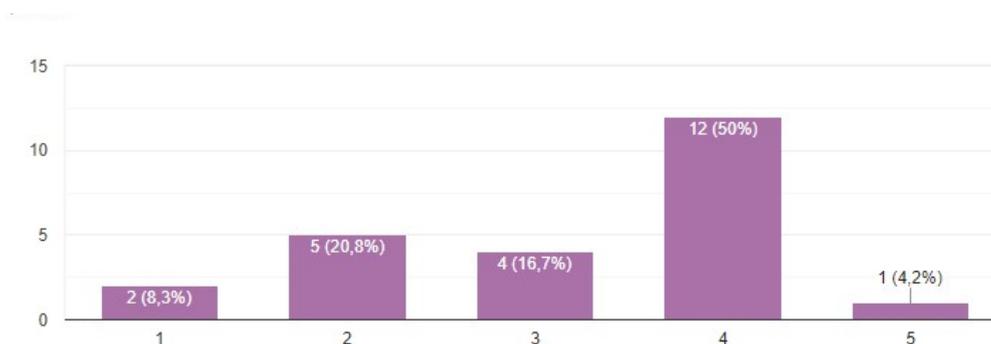


Gráfico 30: Frequência da aceitação no local de trabalho das sugestões dos egressos com base nas habilidades adquiridas no curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.

Como avaliação do apoio social, 4,2% (1/24) dos participantes afirmaram que sempre (5) tem o apoio dos colegas mais experientes para aplicar o novo conhecimento, 41,7% (10/24) frequentemente (4), 33,3% (8/24) recebem apoio algumas vezes (3). (Gráfico 31)

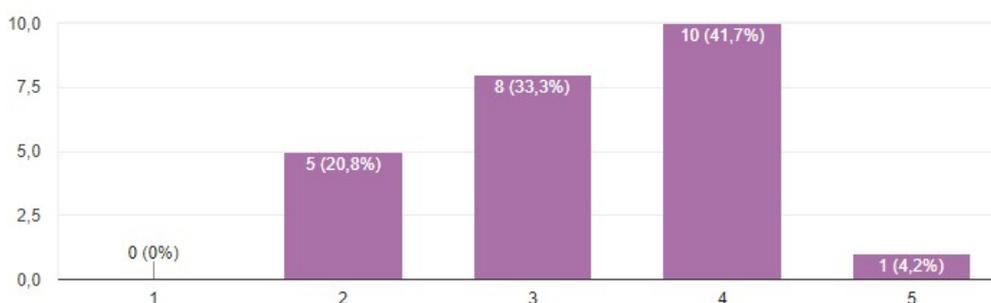


Gráfico 31: Frequência de apoio dos colegas mais experientes nas tentativas de utilização das novas habilidades adquiridas no curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.

Em relação às tentativas de aplicação do conhecimento recém-adquirido,

4,2% (1/24) dos participantes disseram que sempre (5) passam despercebidas no trabalho, 8,3% (2/24) notaram que ocorreram com frequência (4), 33,3% (8/24) algumas vezes (3), enquanto que 45,8% (11/24) afirmaram que a situação ocorre raramente (2) e 8,3% (2/24) nunca (1) acontece. (Gráfico 32)

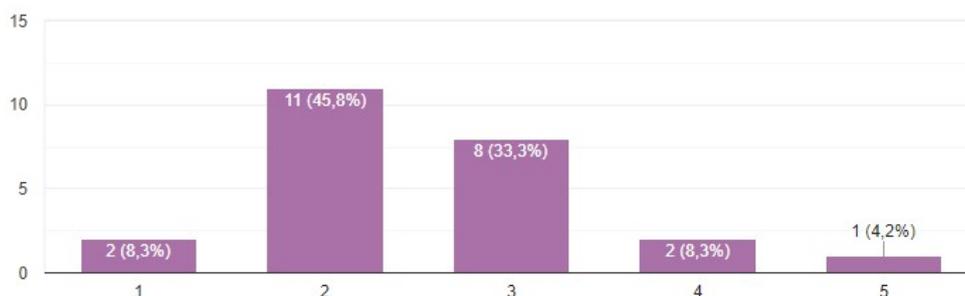


Gráfico 32: Frequência da notabilidade das tentativas de aplicação no trabalho das novas habilidades adquiridas no curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.

No que diz respeito ao destaque de aspectos negativos em relação ao aprendizado recebido no curso, como por exemplo, lentidão ou dúvidas, 4,2% (1/24) afirmaram que sempre (5) ocorre em seu cotidiano, 12,5% (3/24) frequentemente (4), já 29,2% (7/24) algumas vezes (3). Por outro lado, 33,3% (8/24) classificaram como raras (2) estas ocorrências e 20,8% (5/24) nunca (1) se depararam com tal situação. (Gráfico 33)

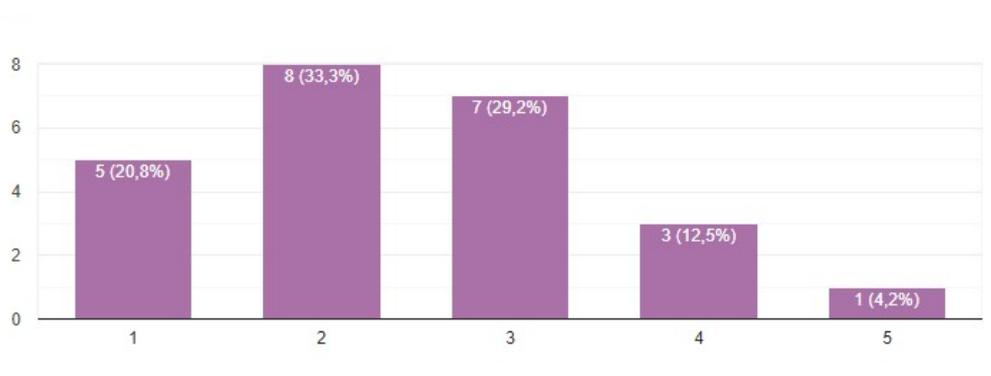


Gráfico 33: Frequência dos destaques de aspectos negativos em detrimento dos aspectos positivos em relação ao uso das novas habilidades adquiridas no curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.

Quando aplicam corretamente no trabalho as novas habilidades, sempre (5) receberam elogios em 4,2% (1/24) dos participantes, frequentemente (4) em 37,5% (9/24), algumas vezes (3) em 25% (6/24), de acordo com o gráfico 34:

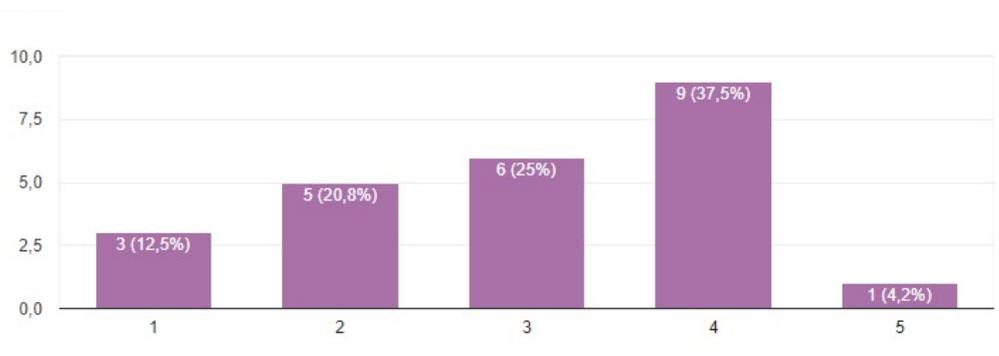


Gráfico 34: Frequência de elogios na aplicação do conteúdo no curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.

Quando os egressos têm alguma dificuldade na aplicação de maneira eficaz das novas habilidades, 20,8% (5/24) responderam que frequentemente (5) receberam orientações, 37,5% (9/24) algumas vezes (3) foram auxiliados, como aponta o gráfico 35:

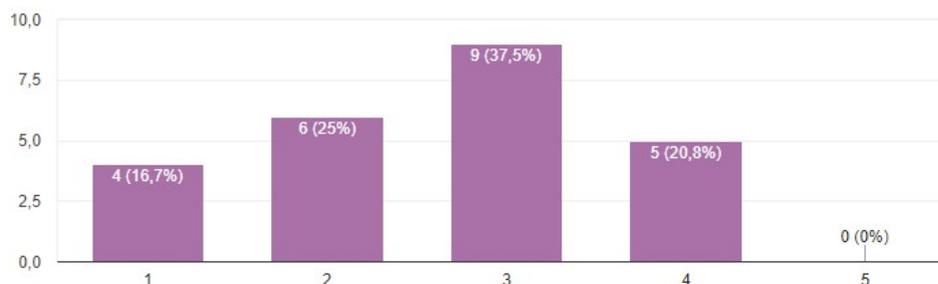


Gráfico 35: Frequência da orientação sobre a aplicação eficaz das novas habilidades adquiridas no curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.

No caso de os egressos cometerem erros na execução de atividades relacionadas ao trabalho, nunca (1) foram chamados a atenção 37,5% (9/24), 20,8% (5/24) raramente (2) e 29,2% (7/24) relataram que isso ocorreu algumas vezes (3). (Gráfico 36)

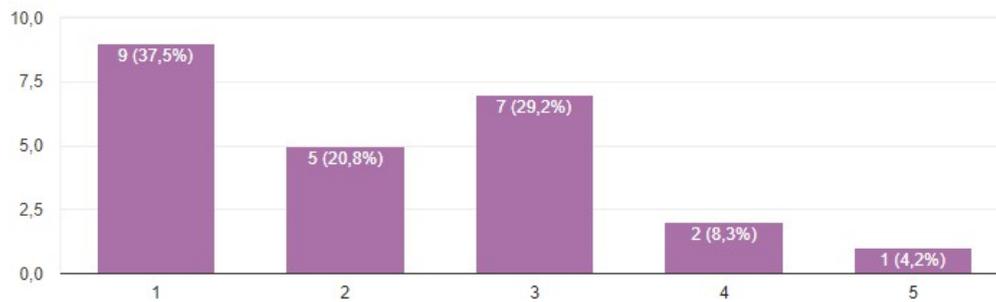


Gráfico 36: Frequência da correção na aplicação das habilidades adquiridas no curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.

O terceiro conjunto contemplado pela escala refere-se ao *Suporte Material*. Na avaliação dos recursos materiais ofertados pelo local de trabalho, 8,3% (2/24) dos participantes relataram que sempre (5) receberam os recursos materiais necessários ao bom uso no trabalho, para aplicação das novas habilidades, como equipamentos, materiais, mobiliários e similares. Frequentemente (4), 41,7% (10/24) também tiveram acesso ao que foi preciso para executar as atividades e 25% (6/24) relataram ter recebido algumas vezes (3) os recursos. (Gráfico 37).

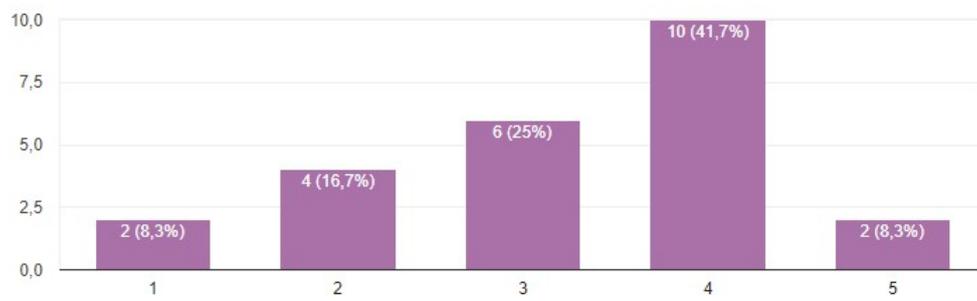


Gráfico 37: Frequência do fornecimento de recursos materiais para a aplicação das novas habilidades adquiridas no curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.

No que se relaciona à quantidade de recursos materiais disponíveis para a aplicação das habilidades aprendidas no curso, 12,5% (3/24) dos egressos afirmaram ter sempre (5) o suficiente, 37,5% (9/24) disseram que isso ocorre com frequência (4) e 20,8% (5/24) algumas vezes (3). (Gráfico 38)

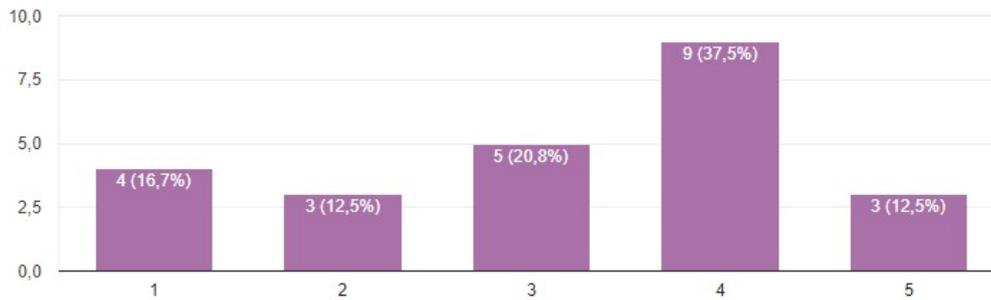


Gráfico 38: Frequência da disponibilidade de recursos materiais em quantidade suficiente à aplicação das habilidades adquiridas no curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.

Já em relação às condições de uso dos recursos disponibilizados pelo local de trabalho, 25% (6/24) dos egressos disseram que sempre (5) ocorreram boas condições, 29,2% (7/24) afirmaram que frequentemente (4) e 20,8% (5/24) disseram que algumas vezes (3) se apresentaram boas condições. (Gráfico 39)



Gráfico 39: Frequência das condições de uso de equipamentos, máquinas e/ou materiais no trabalho - curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.

Sobre a compatibilidade das ferramentas de trabalho como computadores, máquinas e similares, em relação às novas habilidades, 29,2% (7/24) disseram que sempre (5) são consideradas como compatíveis, 20,8% (5/24) disseram que ocorreu com frequência (4), 20,8% (5/24) destacaram que a compatibilidade ocorreu algumas vezes (3). (Gráfico 40)

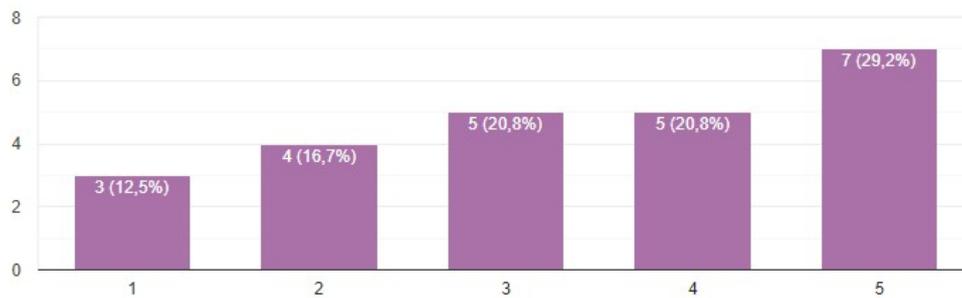


Gráfico 40: Frequência da compatibilidade das ferramentas de trabalho com o uso das novas habilidades adquiridas no curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.

Sobre a adequação das condições ambientais do trabalho no que diz respeito a espaço, mobiliário, iluminação, ventilação e/ou nível de ruído para aplicação das novas habilidades, 12,5% (3/24) relataram que sempre (5) houve o atendimento destas necessidades, 29,2% (7/24) afirmaram que frequentemente (4) houve ajustes e 33,3% (8/24) responderam que algumas vezes (3) houve essa adequação. (Gráfico 41)

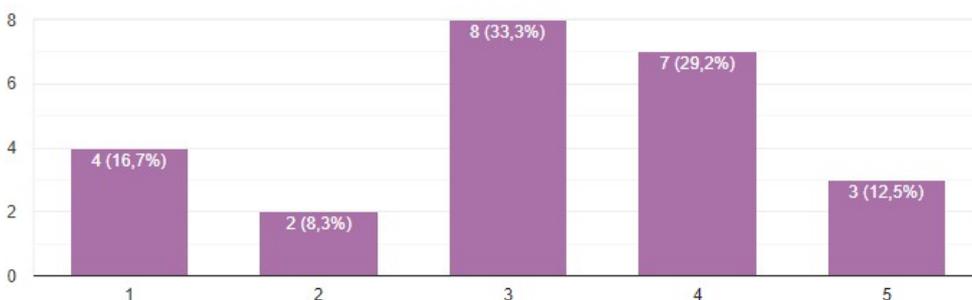


Gráfico 41: Frequência das condições físicas do local de trabalho para aplicação das novas habilidades adquiridas no curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.

Quanto ao suporte financeiro extra oferecido pelo local de trabalho quando necessário, como ligações telefônicas, viagens ou similares, 8,3% (2/24) disseram que sempre (5) receberam 20,8% (5/24) receberam frequentemente (4) e 25% (6/24) receberam algumas vezes (3). (Gráfico 42)

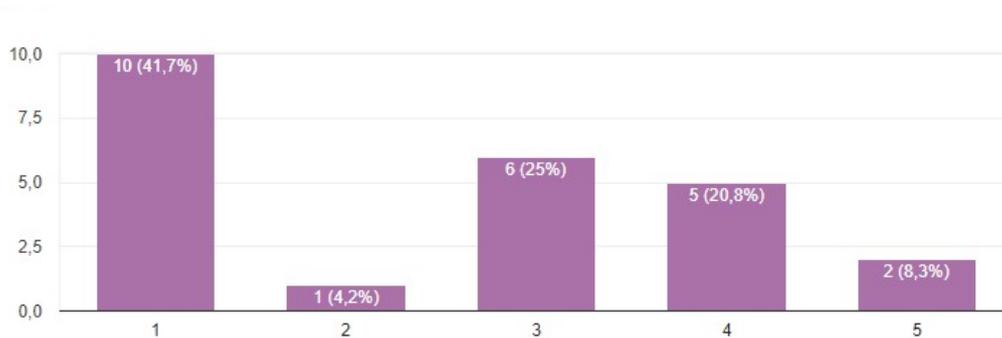


Gráfico 42: Frequência do fornecimento de suporte financeiro extra por parte da organização necessário ao uso das habilidades adquiridas no curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde.

A tabela 8 refere-se à frequência em que cada afirmativa se dá no trabalho dos egressos após o período de treinamento pelo grupo feminino, com um percentual de 11,8% (2/17) que avaliaram o item com notas 1 a 2, nunca a raramente na questão relacionada à oportunidade de utilizar o que foi aprendido no treinamento, a faixa de idade das participantes estava compreendida entre 51 e 53 anos, tempo médio no cargo de 1,7 anos e 16,3 anos de tempo médio no serviço público, 35,3% (6/17) disseram que aplicaram algumas vezes, assinalando 3, a faixa etária foi entre 38 e 57 anos de idade e tempo médio de 5,9 anos no cargo e 19,3 anos de tempo médio no serviço público, 52,9% (9/17) avaliaram o item como 4 a 5, frequentemente a sempre, na faixa etária entre 43 e 56 anos, com tempo médio no cargo de 4,4 anos e 26 anos de tempo médio no serviço público.

Ao avaliar o item falta de tempo para aplicação das novas habilidades, as avaliações foram de 1 a 2, nunca e raramente em 23,5% (4/17), na faixa etária entre 38 e 57 anos de idade, com tempo médio no cargo de 5,8 anos e 28,3 anos de tempo médio no serviço público, 58,8% (10/17) das participantes avaliaram como 3, algumas vezes, estavam na faixa etária entre 42 a 56 anos de idade, com tempo médio no cargo de 5,8 anos e 21,3 anos de tempo médio no serviço público, 17,6% (3/17) das participantes avaliaram como 4 a 5, frequentemente a sempre, estavam na faixa etária entre 43 e 56 anos de idade, com tempo médio no cargo de 2,7 anos e 28,3 anos de tempo médio no serviço público.

No que diz respeito ao item encorajamento pela chefia para aplicação das habilidades nos objetivos de trabalho, 35,3% (6/17) das participantes atribuíram nunca a raramente 1 a 2, faixa etária entre 38 e 57 anos, com tempo médio no cargo de 6,1 e de 20,6 anos de tempo médio no serviço público, 17,6% (3/17) das participantes atribuíram algumas vezes 3 com faixa etária entre 42 e 51 anos, com tempo médio no cargo de 3,9 anos e 13,6 anos de tempo médio no serviço público e 47,1% (8/17) atribuíram como frequentemente a sempre 4 a 5 com faixa etária entre 43 e 56 anos, 2,7 anos de tempo médio no cargo e 28,3 anos de tempo médio no serviço público.

Sobre o item prazos de entrega relacionados à inviabilidade de uso das habilidades, 29,4% (5/17) das participantes atribuíram nunca a raramente 1 a 2, com idades entre 45 e 57 anos, com tempo médio no cargo de 4,6 anos e 26,4 anos em média no serviço público, 47,1% (8/17) das participantes atribuíram algumas vezes 3 com idade entre 38 e 56 anos, tempo médio no cargo de 4,1 anos e tempo médio de 16,4 anos no serviço público e 23,5% (4/17) assinalaram frequentemente a sempre 4 a 5 com idades que variaram entre 43 e 56 anos, tempo médio no cargo de 2,5 anos e 28,8 anos em média no serviço público.

Quanto ao item oportunidades de aplicação das novas habilidades que eram pouco usadas no trabalho, 11,8% (2/17) das participantes assinalaram nunca a raramente 1 a 2, com idades que variaram entre 53 e 54 anos, tempo médio no cargo de 2,6 anos e 30,5 anos de tempo médio no serviço público, 64,7% (11/17) assinalaram algumas vezes 3, com faixa etária entre 38 e 57 anos, tempo médio no cargo de 4,9 anos e 20,5 anos em média no serviço público e 23,5% (4/17) assinalaram frequentemente a sempre 4 a 5, com faixa etária entre 48 e 56 anos, tempo médio no cargo de 1,9 anos e 22,3 anos em média no serviço público.

No item remoção dos obstáculos e dificuldades pela chefia para a aplicação das novas habilidades, 35,3% (6/17) das participantes assinalaram nunca a raramente 1 a 2, na faixa etária dos 38 e 53 anos, com tempo médio no cargo de 4 anos e no serviço público tempo médio de 17,3 anos, 29,4% (5/17), assinalaram algumas vezes 3 estando na faixa entre 43 e 56 anos, com média de 2,8 anos no cargo e 27,4 anos em média no serviço público e 35,3% (6/17)

assinalaram frequentemente a sempre 4 a 5 com idades que variaram entre 47 e 57 anos, tempo médio no cargo de 6,7 anos e 23,6 anos em média no serviço público.

Quanto ao item encorajamento pela chefia para aplicação das novas habilidades, 47,1% (8/17) das participantes assinalaram nunca a raramente 1 a 2, com idades entre 38 e 57 anos, 5,8 anos em média de tempo no cargo e 17,2 anos de tempo médio no serviço público, 5,9% (1/17) assinalou algumas vezes 3 com idade de 51 anos, tempo no cargo de 2 anos e 26 anos no serviço público e 47,1% (8/17) assinalaram frequentemente a sempre 4 a 5, com faixa etária entre 43 e 56, tempo médio de 3,86 anos no cargo e 27,3 anos em média no serviço público.

No item criação de oportunidades pela chefia para planejamento do uso das novas habilidades, 47,1% (8/17) das participantes assinalaram nunca a raramente 1 a 2, na faixa etária entre 38 e 57 anos, tempo médio no cargo de 4,2 anos e 15,3 anos em média no serviço público, 11,8% (2/17) assinalaram algumas vezes 3 com faixa etária entre 43 e 56 anos, tempo médio no cargo de 4,3 anos e tempo médio no serviço público de 26,7 anos e 41,2% (23/24) assinalaram frequentemente a sempre 4 a 5, com idades que variaram de 43 e 53 anos, tempo médio no cargo de 4,3 anos e 26,7 anos em média no serviço público.

No item fluxo de informações adequadas à aplicação das novas habilidades, 29,4% (5/17), das participantes assinalaram nunca a raramente 1 a 2, estavam na faixa etária entre 42 e 57 anos, média de tempo no cargo de 4 anos e 13,6 anos em média no serviço público, 29,4% (5/17) assinalaram algumas vezes 3 com faixa etária entre 42 e 57 anos, tempo médio no cargo de 3,4 anos e 21,8 anos de tempo médio no serviço público, 41,2% (7/17) assinalaram frequentemente a sempre 4 a 5, com idades que variaram entre 43 e 56 anos, tempo médio no cargo de 4 anos e 27 anos em média no serviço público.

Em relação ao item sugestões de mudanças no trabalho em relação ao que foi ensinado no treinamento serem levadas em consideração, 23,5% (4/17) das participantes assinalaram nunca a raramente 1 a 2, com idades que

variaram entre 45 e 57 anos, tempo médio no cargo de 4 anos e 13,6 anos em média no serviço público, 23,5% (4/17) assinalaram algumas vezes 3, a faixa etária foi de 42 a 53 anos, com tempo médio no cargo de 1,4 anos e 21,9 anos de tempo médio no serviço público, 52,9% (9/17) assinalaram frequentemente a sempre 4 a 5, com idades que variam de 42 a 53 anos, tempo médio no cargo de 1,4 anos e 21,9 anos de tempo médio no serviço público.

Na afirmativa relacionada ao apoio dos colegas mais experientes para utilização das novas habilidades, 17,6% (3/17) das participantes assinalaram nunca a raramente 1 a 2, estavam na faixa de 42 a 51 anos, com tempo médio no cargo de 4,8 anos e 7,8 anos de tempo médio no serviço público, 41,2% (7/17) assinalaram algumas vezes 3 na faixa de 49 a 57 anos, com tempo médio no cargo de 4 anos e tempo médio de 29,6 anos no serviço público, 41,2% (7/17) assinalaram frequentemente a sempre 4 a 5, com idades que variaram de 38 a 54 anos, tempo médio no cargo de 5,1 anos e 21,7 anos de tempo médio no serviço público.

No item notabilidade da aplicação das novas habilidades, 41,2% (7/17) das participantes assinalaram nunca a raramente 1 a 2, estavam na faixa etária entre 43 e 56 anos, com tempo médio no cargo de 4,5 anos e 26,4 anos de tempo médio no serviço público, 41,2% (7/17), assinalaram algumas vezes 3 na faixa etária entre 38 e 57 anos, com tempo médio no cargo de 2,5 anos e tempo médio de 19,3 anos no serviço público, 17,6% (3/17) assinalaram frequentemente a sempre 4 a 5, com idades que variavam entre 45 e 54 anos, tempo médio no cargo de 4,9 anos e 17,2 anos de tempo médio no serviço público.

E na afirmativa ênfase nos aspectos negativos em relação ao uso das novas habilidades, 47,1% (8/17) das participantes assinalaram nunca a raramente 1 a 2, estavam na faixa etária entre 38 e 57 anos, com tempo médio no cargo de 4,6 anos e 23,3 anos de tempo médio no serviço público, 41,2% (7/17), assinalaram algumas vezes 3 na faixa etária entre 42 e 56 anos, com tempo médio no cargo de 5,4 anos e tempo médio de 23,8 anos no serviço público, 11,8% (2/17) assinalaram frequentemente a sempre 4 a 5, com idade

de 51 anos, tempo médio no cargo de 1,8 anos e 14,3 anos de tempo médio no serviço público.

Na afirmativa elogios na aplicação das novas habilidades, 35,3% (6/17) das participantes assinalaram nunca a raramente 1 a 2, estavam na faixa etária entre 42 e 57 anos, com tempo médio no cargo de 3,6 anos e 16,3 anos de tempo médio no serviço público, 23,5% (4/17) assinalaram algumas vezes 3 na faixa etária entre 38 e 54 anos, com tempo médio no cargo de 6,4 anos e tempo médio de 21,3 anos no serviço público, 41,2% (7/17) assinalaram frequentemente a sempre 4 a 5, com idades que variavam entre 48 e 56 anos, tempo médio no cargo de 2,5 anos e 26,5 anos de tempo médio no serviço público.

Na afirmativa sobre o recebimento de orientações diante de dificuldades na aplicação das novas habilidades, 41,2% (7/17) das participantes assinalaram nunca a raramente 1 a 2, estavam na faixa entre 38 e 57 anos, com tempo médio no cargo de 3,5 anos e 15,9 anos de tempo médio no serviço público, 29,4% (5/17) assinalaram algumas vezes 3 na faixa entre 43 e 51 anos, com tempo médio no cargo de 3,3 anos e tempo médio de 23 anos no serviço público, 29,4% (5/17) assinalaram frequentemente a sempre 4 a 5 com idades que variaram entre 47 e 56 anos, tempo médio no cargo de 4,7 anos e 28,4 anos de tempo médio no serviço público.

No item correção de erros na aplicação das novas habilidades, 58,8% (10/17) das participantes assinalaram nunca a raramente 1 a 2 estavam na faixa entre 38 e 57 anos, com tempo médio no cargo de 4,9 anos e 23,1 anos em média no serviço público, 23,5% (4/17), assinalaram algumas vezes 3, na faixa etária entre 42 e 56 anos, com tempo médio no cargo de 2,9 anos e tempo médio de 21,4 anos no serviço público, 17,6% (3/17) assinalaram frequentemente a sempre 4 a 5, com idades que variavam entre 51 e 56 anos, tempo médio no cargo de 1,9 anos e 19,5 anos de tempo médio no serviço público.

No item referente ao fornecimento de recursos materiais para aplicação das novas habilidades, 29,4% (5/17) das participantes assinalaram nunca a raramente 1 a 2 estavam na faixa de 38 a 57 anos, com tempo médio no cargo

de 5,1 anos e 20,9 anos de tempo médio no serviço público, 23,5% (4/17) assinalaram algumas vezes 3, na faixa etária entre 51 e 56 anos, com tempo médio no cargo de 1,9 anos e tempo médio de 28,3 anos no serviço público, 47,1% (8/17) assinalaram frequentemente a sempre 4 a 5, com idades que variaram entre 42 e 54 anos, tempo médio no cargo de 5,7 anos e 20,6 anos de tempo médio no serviço público.

No item referente ao fornecimento de recursos materiais, equipamentos e similares em quantidade suficiente para aplicação das novas habilidades, 29,4% (5/17) das participantes assinalaram nunca a raramente 1 a 2 estavam na faixa etária entre 38 e 57 anos, com tempo médio no cargo de 2,1 anos e 18,6 anos de tempo médio no serviço público, 23,5% (4/17) assinalaram algumas vezes 3, na faixa etária entre 51 e 56 anos, com tempo médio no cargo de 1,9 anos e tempo médio de 28,3 anos no serviço público. 47,1% (8/17) assinalaram frequentemente a sempre 4 a 5, com idades que variam entre 42 e 54 anos, tempo médio no cargo de 5,7 anos e 20,6 anos de tempo médio no serviço público.

No item referente às condições de uso de equipamentos, máquinas e/ou materiais na aplicação das novas habilidades, 29,4% (5/17) das participantes assinalaram nunca a raramente 1 a 2 estavam na faixa etária entre 51 e 57 anos, com tempo médio no cargo de 2,1 anos e 23,6 anos de tempo médio no serviço público, 23,5% (4/17) assinalaram algumas vezes 3, na faixa etária entre 38 e 56 anos, com tempo médio no cargo de 1,9 anos e tempo médio de 23,3 anos no serviço público, 47,1% (8/17), assinalaram frequentemente a sempre 4 a 5, com idades que variaram entre 42 e 54 anos, tempo médio no cargo de 5,7 anos e 20,6 anos de tempo médio no serviço público.

Na afirmativa sobre a qualidade das ferramentas de trabalho na aplicação das novas habilidades, 35,3% (6/17) das participantes assinalaram nunca a raramente 1 a 2 estavam na faixa etária entre 38 e 57 anos, com tempo médio no cargo de 2 anos e 21,1 anos de tempo médio no serviço público, 29,4% (5/17) assinalaram algumas vezes 3 na faixa etária de 42 a 49 anos, com tempo médio no cargo de 6,2 anos e tempo médio de 20,4 anos no serviço público. 35,3% (6/17) assinalaram frequentemente a sempre 4 a 5, com idades que

variam de 42 e 49 anos, tempo médio no cargo de 6,2 anos e 20,4 anos de tempo médio no serviço público.

Sobre a adequação das condições do local de trabalho (espaço, mobiliário, iluminação, ventilação e/ou nível de ruído) para aplicação das novas habilidades, 29,4% (5/17) das participantes assinalaram nunca a raramente 1 a 2, estavam na faixa de 38 a 57 anos, com tempo médio no cargo de 2,1 anos e 26 anos com tempo médio no serviço público, 35,3% (6/17) assinalaram algumas vezes 3, na faixa etária entre 49 e 56 anos, com tempo médio no cargo de 2,6 anos e tempo médio de 21,3 anos no serviço público, 35,3% (6/17) assinalaram frequentemente a sempre 4 a 5 com idades que variam de 42 a 51 anos, tempo médio no cargo de 6,2 anos e 20,1 anos de tempo médio no serviço público.

Por fim, no item referente ao suporte financeiro extra fornecido pelo local de trabalho para uso das novas habilidades, 41,2% (7/17) das participantes assinalaram nunca a raramente (1 e 2) estavam na faixa etária entre 38 e 57 anos, com tempo médio no cargo de 2,1 anos e 21,4 anos de tempo médio no serviço público, 29,4% (5/17) assinalaram algumas vezes 3, na faixa etária entre 42 e 51 anos, com tempo médio no cargo de 3,4 anos e tempo médio de 21,1 anos no serviço público, 29,4% (5/17) assinalaram frequentemente a sempre (4 e 5) com idades que variam entre 43 e 56 anos, tempo médio no cargo de 6,5 anos e 23,6 anos de tempo médio no serviço público

Tabela 8: Frequência da utilização das habilidades adquiridas pelos egressos no curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde, pelo público feminino.

ESCALA DE PROFUNDIDADE (SUPORTE) - FREQUÊNCIA (Sexo feminino)								
Suporte Psicossocial - Fatores situacionais de apoio								
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
<i>Oportunidades de utilização das novas habilidades</i>	1 a 2	2	11,8	2,0	0	51-53	1,7	16,3
	3	6	35,3	3,0	0	38-57	5,9	19,3
	4 a 5	9	52,9	4,1	0,3	43-56	4,4	26
Total		17	100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária	Média em anos/Tempo	Média em anos/Tempo

						(anos)	no cargo	no Serviço Público
<i>Falta de tempo para aplicação das novas habilidades</i>	1 a 2	4	23,5	2,0	0	38-57	5,6	24,2
	3	10	58,8	3,0	0	42-56	5,8	21,3
	4 a 5	3	17,6	4,0	0	43-56	2,7	28,3
Total		17	100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
<i>Encorajamento pela chefia para aplicação das habilidades nos objetivos de trabalho</i>	1 a 2	6	35,3	1,8	0,4	38-57	6,1	20,6
	3	3	17,6	3,0	0	42-51	3,9	13,6
	4 a 5	8	47,1	4,0	0	43-56	3,8	27,2
Total		17	100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
<i>Prazos de entrega x inviabilização do uso das habilidades</i>	1 a 2	5	29,4	1,8	0,4	45-57	4,6	26,4
	3	8	47,1	3,0	0	38-56	4,1	16,4
	4 a 5	4	23,5	4,0	0	43-56	2,5	28,8
Total		17	100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
<i>Oportunidades de aplicação das novas habilidades, mas pouco usadas no trabalho</i>	1 a 2	2	11,8	2,0	0	53-54	2,6	30,5
	3	11	64,7	3,0	0	38-57	4,9	20,5
	4 a 5	4	23,5	4,0	0	48-56	1,9	22,3
Total		17	100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
<i>Obstáculos e dificuldades à aplicação das novas habilidades removidas pela chefia</i>	1 a 2	6	35,3	2,0	0	38-53	4,0	17,3
	3	5	29,4	3,0	0	43-56	2,8	27,4
	4 a 5	6	35,3	4,2	0,4	47-57	6,7	23,6
Total		17	100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público

Encorajamento pela chefia para aplicação das novas habilidades	1 a 2	8	47,1	1,6	0,5	38-57	5,8	17,2
	3	1	5,9	3,0	-	51	2	26
	4 a 5	8	47,1	4,4	0,5	43-56	3,8	27,3
Total		17	100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
Criação de oportunidades pela chefia para planejamento do uso das novas habilidades	1 a 2	8	47,1	1,8	0,5	38-57	4,2	15,3
	3	2	11,8	3,0	0	51-56	1,9	29
	4 a 5	7	41,2	4,1	0,4	43-56	4,3	26,7
Total		17	100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
Fluxo de informações adequadas à aplicação das novas habilidades	1 a 2	5	29,4	1,6	0,5	42-57	4,0	13,6
	3	5	29,4	3,0	0	38-56	3,4	21,8
	4 a 5	7	41,2	4,1	0,4	43-56	4,0	27
Total		17	100					
Suporte Psicossocial - Consequências associadas ao uso de novas habilidades								
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
Sugestões em relação ao que foi ensinado no treinamento são levadas em consideração	1 a 2	4	23,5	1,8	0,5	45-57	5,4	17,2
	3	4	23,5	3,0	0	42-53	1,4	21,9
	4 a 5	9	52,9	4,1	0,3	38-56	4,4	23,6
Total		17	100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
Apoio dos colegas mais experientes para utilização das novas habilidades	1 a 2	3	17,6	2,0	0	42-51	4,8	7,8
	3	7	41,2	3,0	0	49-57	4,0	29,6
	4 a 5	7	41,2	4,1	0,4	38-54	5,1	21,7
Total		17	100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço

Público								
<i>Notabilidade da aplicação de novas habilidades</i>	1 a 2	7	41,2	1,9	0,4	43-56	4,5	26,4
	3	7	41,2	3,0	0	38-57	2,5	19,3
	4 a 5	3	17,6	4,3	0,6	45-54	4,9	17,2
Total	17		100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
<i>Ênfase nos aspectos negativos em relação ao uso das novas habilidades</i>	1 a 2	8	47,1	1,5	0,5	38-57	4,6	23,3
	3	7	41,2	3,0	0	42-56	5,4	23,8
	4 a 5	2	11,8	4,5	0,5	51-51	1,8	14,3
Total	17		100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
<i>Elogios na aplicação das novas habilidades</i>	1 a 2	6	35,3	1,7	0,5	42-57	3,6	16,3
	3	4	23,5	3,0	0	38-54	6,4	21,3
	4 a 5	7	41,2	4,1	0,4	48-56	2,5	26,5
Total	17		100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
<i>Orientações diante de dificuldades na aplicação das novas habilidades</i>	1 a 2	7	41,2	1,6	0,5	38-57	3,5	15,9
	3	5	29,4	3,0	0	43-51	3,3	23
	4 a 5	5	29,4	4,0	0	47-56	4,7	28,4
Total	17		100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
<i>Correção de erros na aplicação das novas habilidades</i>	1 a 2	10	58,8	1,3	0,5	38-57	4,9	23,1
	3	4	23,5	3,0	0	42-56	2,9	21,4
	4 a 5	3	17,6	4,3	0,6	51-54	1,9	19,5
Total	17		100					
Suporte Material								
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
<i>Fornecimento de recursos materiais para aplicação das novas</i>	1 a 2	5	29,4	1,6	0,5	38-57	5,1	20,9
	3	4	23,5	3,0	0	51-56	1,9	28,3
	4 a 5	8	47,1	4,3	0,5	42-54	5,7	20,6

habilidades								
Total		17	100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
Fornecimento de recursos materiais, equipamentos e similares em quantidade suficiente para aplicação das novas habilidades	1 a 2	5	29,4	1,6	0,5	38-57	2,1	18,6
	3	4	23,5	3,0	0	51-56	1,9	28,3
	4 a 5	8	47,1	4,3	0,5	42-54	5,7	20,6
Total		17	100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
Condições de uso de equipamentos, máquinas e/ou materiais na aplicação das novas habilidades	1 a 2	5	29,4	1,8	0,4	51-57	2,1	23,6
	3	4	23,5	3,0	0	38-56	1,9	23,3
	4 a 5	8	47,1	4,4	0,5	42-54	5,7	20,6
Total		17	100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
Qualidade das ferramentas de trabalho na aplicação das habilidades adquiridas no treinamento	1 a 2	6	35,3	1,7	0,5	38-57	2,0	21,1
	3	5	29,4	3,0	0	51-56	3,2	24,8
	4 a 5	6	35,3	4,5	0,5	42-49	6,2	20,4
Total		17	100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
Adequação das condições do local de trabalho (espaço, mobiliário, iluminação, ventilação e/ou nível de ruído) para aplicação das	1 a 2	5	29,4	1,4	0,5	38-57	2,1	26
	3	6	35,3	3,0	0	49-56	2,6	21,3
	4 a 5	6	35,3	4,3	0,5	42-51	6,2	20,1

<i>novas</i>								
Total		17	100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
Suporte extra fornecido para o uso das novas habilidades	1 a 2	7	41,2	1,1	0,4	38-57	2,1	21,4
	3	5	29,4	3,0	0	42-51	3,4	21,1
	4 a 5	5	29,4	4,2	0,4	43-56	6,5	23,6
Total		17	100					

* Escala de Frequência de 1 a 5, sendo de 1 a 2 para Nunca e Raramente / 3 para Algumas vezes / 4 a 5 para Sempre e Frequentemente.

** N - Número de participantes

*** % - Percentual

A tabela 9 refere-se à frequência em que cada afirmativa se dá no trabalho dos egressos após o período de treinamento pelo público masculino, com um percentual de 28,6% (2/7) assinalaram nunca a raramente (1 e 2), na questão relacionada à oportunidade de utilizar o que foi aprendido no treinamento, a faixa de idade estava entre 49 e 56 anos, tempo médio no cargo de 4,6 anos e 27 anos em média no serviço público, 71,4% (5/7) assinalaram frequentemente a sempre 4 a 5, estavam na faixa etária entre 35 e 63 anos, com tempo médio no cargo de 4,2 anos e 22,2 anos de tempo médio de serviço público.

Ao avaliar o item falta de tempo para aplicação das novas habilidades, 57,1% (4/7) assinalaram nunca e raramente (1 e 2), na faixa etária entre 35 e 56 anos de idade, com tempo médio no cargo de 6,3 anos e 21,8 anos de tempo médio no serviço público, 42,9% (3/7) assinalaram algumas vezes 3, na faixa etária entre 52 e 63 anos de idade, com tempo médio no cargo de 1,6 anos e 26 anos de tempo médio no serviço público.

No que diz respeito ao item encorajamento pela chefia para aplicação das habilidades nos objetivos de trabalho, 28,6% (2/7) dos participantes assinalaram nunca e raramente (1 e 2), na faixa etária entre 49 e 56 anos, com tempo médio no cargo de 4,6 e 26 anos em média no serviço público, 28,6% (2/7), assinalaram algumas vezes 3, na faixa etária entre 35 e 63 anos, com tempo médio no cargo de 3 anos e 18,7 anos em média no serviço público, 42,9% (3/7)

assinalaram frequentemente e sempre 4 e 5, estavam na faixa etária entre 47 e 52 anos, 5,9 anos em média no cargo e 27,5 anos em média de atuação no serviço público.

Sobre o item prazos de entrega relacionados à inviabilidade de uso das habilidades, 42,9% (3/7), dos participantes assinalaram nunca e raramente (1 e 2), na faixa etária entre 35 e 56 anos, com tempo médio no cargo de 4,8 anos e 19,7 anos em média no serviço público, 42,9% (3/7) assinalaram algumas vezes 3, com idade entre 47 a 63 anos, tempo médio no cargo de 5 anos e tempo médio 26,3 anos no serviço público e 14,3% (1/7) assinalou frequentemente e sempre (4 e 5), com idades de 52 anos, tempo no cargo de 9 meses e 27 anos no serviço público.

Quanto ao item oportunidades de aplicação das novas habilidades que eram pouco usadas no trabalho, 42,9% (3/7) dos participantes assinalaram nunca e raramente (1 e 2), com idades que variam entre 47 e 56 anos, tempo médio no cargo de 6,8 anos e 27,3 anos em média no serviço público, 57,1% (4/7) assinalaram frequentemente a sempre da amostra, com faixa etária entre 36 e 63 anos, tempo médio no cargo de 2,4 anos e 20,8 anos de tempo médio no serviço público.

No item remoção dos obstáculos e dificuldades pela chefia para a aplicação das novas habilidades, 42,9% (3/7) dos participantes assinalaram nunca e raramente (1 e 2), na faixa etária entre 35 e 49 anos, com tempo médio no cargo de 5,4 anos e no serviço público tempo médio de 19,3 anos, 57,1% (4/7) assinalaram algumas vezes 3, na faixa etária 52 e 63 anos, com média de 3,4 anos no cargo e 26,8 anos em média no serviço público.

Quanto ao item encorajamento pela chefia para aplicação das novas habilidades, 28,6% (2/7) dos participantes assinalaram nunca e raramente (1 e 2), com idades entre 49 e 56 anos, 4,6 anos de tempo médio no cargo e 27 anos no em média no serviço público, 42,9% (3/7) assinalaram algumas vezes 3 na faixa etária entre 35 e 63 anos, tempo médio no cargo de 2,6 anos e 27 anos em média no serviço público e 28,6% (2/7) assinalaram frequentemente a sempre na faixa etária entre 47 e 57, tempo médio de 6,5 anos no cargo e 27 anos em média no serviço público.

No item criação de oportunidades pela chefia para planejamento do uso das novas habilidades, 42,9% (3/7) dos participantes assinalaram nunca e raramente (1 e 2), na faixa etária entre 49 e 56 anos, tempo médio no cargo de 3,3 anos e 27 anos em média no serviço público, 42,9% (3/7) assinalaram algumas vezes com faixa etária entre 53 e 63 anos, tempo médio no cargo de 3 anos e tempo médio no serviço público de 18,7 anos e 14,3% (1/7) assinalaram frequentemente a sempre, com idade de 47 anos, tempo no cargo de 11 anos e 28 anos no serviço público.

No item fluxo de informações adequadas à aplicação das novas habilidades, 28,6% (2/7) dos participantes assinalaram nunca e raramente (1 e 2), estavam na faixa etária entre 49 e 56 anos, média de tempo no cargo de 4,6 anos e 27 anos em média no serviço público, 28,6% (2/7) assinalaram algumas vezes 3, faixa etária entre 35 e 52 anos, tempo médio no cargo de 2,9 anos e 16 anos de tempo médio no serviço público, 42,9% (3/7) assinalaram frequentemente e sempre, com idades que variavam entre 47 e 63 anos, tempo médio no cargo de 5 anos e 26,3 anos em média no serviço público.

Quanto ao item sugestões de mudanças no trabalho em relação ao que foi ensinado no treinamento serem levadas em consideração, 42,9% (3/7) dos participantes assinalaram nunca e raramente (1 e 2), com idades que variaram entre 49 e 63 anos, tempo médio no cargo de 3,8 anos e 26,3 anos de tempo médio no serviço público, 57,1% (4/7), assinalaram frequentemente e sempre, com idades que variaram entre 35 e 57 anos, tempo médio no cargo de 4,7 anos e 21,5 anos em média no serviço público.

Na afirmativa relacionada ao apoio dos colegas mais experientes para utilização das novas habilidades, 28,6% (2/7) dos participantes assinalaram nunca e raramente (1 e 2) estavam na faixa etária entre 47 e 56 anos, com tempo médio no cargo de 10 anos e 28,5 anos em média no serviço público, 14,3% (1/7), assinalaram algumas vezes (nota 3), com 63 anos, com tempo no cargo de 2 anos e tempo de 25 anos no serviço público, 57,1% (4/7) assinalaram frequentemente e sempre, com idades que variaram entre 35 e 57 anos, tempo médio no cargo de 2 anos e 20,8 anos de tempo médio no serviço público.

E no item notabilidade da aplicação das novas habilidades, 85,7% (6/7) dos participantes assinalaram nunca e raramente (1 e 2), estavam na faixa etária entre 35 e 63 anos, com tempo médio no cargo de 4,7 anos e 23,2 anos em média no serviço público, 14,3% (1/7) assinalaram algumas vezes (nota 3) com 57 anos, com tempo no cargo de 2 anos e tempo de 26 anos no serviço público.

E na afirmativa ênfase nos aspectos negativos em relação ao uso das novas habilidades, 71,4% (5/7) dos participantes assinalaram nunca e raramente (1 e 2), estavam na faixa etária entre 35 e 63 anos, com tempo médio no cargo de 3,8 anos e 22 anos em média no serviço público 28,6% (2/7) assinalaram frequentemente e sempre, com idades entre 56 e 57 anos, tempo médio no cargo de 5,5 anos e 27,5 anos, em média, no serviço público.

Na afirmativa elogios na aplicação das novas habilidades, 28,6% (2/7) dos participantes assinalaram nunca e raramente (1 e 2), estavam na faixa etária entre 49 e 56 anos, com tempo médio no cargo de 4,6 anos e 27 anos de tempo médio no serviço público, 28,6% (2/7), assinalaram algumas vezes (3) na faixa etária de 52 e 63 anos, com tempo médio no cargo de 4,6 anos e tempo médio de 27 anos no serviço público, 42,9% (3/7) assinalaram frequentemente e sempre (4 e 5), com idades que variaram entre 35 e 57 anos, tempo médio no cargo de 6 anos e 19,7 anos, em média, no serviço público.

Na afirmativa sobre o recebimento de orientações diante de dificuldades na aplicação das novas habilidades, 42,9% (3/7) dos participantes assinalaram nunca e raramente (1 e 2), estavam na faixa etária entre 49 e 63 anos, com tempo médio no cargo de 3,8 anos e 26,3 anos em média no serviço público, 57,1% (4/7), assinalaram algumas vezes (3) na faixa etária entre 35 e 57 anos, tempo médio no cargo de 4,7 anos e tempo médio de 21,5 anos no serviço público.

No item correção de erros na aplicação das novas habilidades, 57,1% (4/7) dos participantes assinalaram nunca e raramente (1 e 2), estavam na faixa etária entre 35 e 57 anos, tempo médio no cargo de 5,6 anos e 26,8 anos em média no serviço público, 42,9% (3/7) assinalaram algumas vezes (3), na faixa etária entre 35 e 57 anos, com tempo médio no cargo de 2,6 anos e tempo médio de 19,3 anos no serviço público.

No item referente ao fornecimento de recursos materiais para aplicação das novas habilidades, 14,3% (1/7) um participante assinalou nunca a raramente (1 a 2), estava com 57 anos, com tempo no cargo de 2 anos e 26 anos no serviço público, 28,6% (2/7), assinalaram algumas vezes (3), estavam na faixa etária entre 47 e 49 anos, com tempo médio no cargo de 5,6 anos e tempo médio de 26,5 anos no serviço público, 57,1% (4/7), assinalaram frequentemente e sempre com idades que variaram de 35 e 63 anos, tempo médio no cargo de 4,2 anos e 21,5 anos em média no serviço público.

No item referente ao fornecimento de recursos materiais, equipamentos e similares em quantidade suficiente para aplicação das novas habilidades, 28,6% (2/7) dos participantes assinalaram nunca a raramente (1 e 2), estavam na faixa etária de 49 a 57 anos, com tempo médio no cargo de 1,1 anos e 25,5 anos em média no serviço público, 14,3% (1/7), assinalou algumas vezes (3), com idade de 47 anos, tempo no cargo de 11 anos e tempo de 28 anos no serviço público, 57,1% (4/7) assinalaram frequentemente a sempre 4 a 5, com idades que variavam entre 35 e 63 anos, tempo médio no cargo de 4,2 anos e 21,5 anos em média no serviço público.

No item referente às condições de uso de equipamentos, máquinas e/ou materiais na aplicação das novas habilidades, 14,3% (1/7) um participante assinalou nunca a raramente (1 a 2), estava com 57 anos, com 2 anos de tempo no cargo e 26 anos no serviço público, 14,3% (1/7), assinalou algumas vezes (3), com 49 anos de idade, tempo no cargo de 3 meses e tempo de 25 anos no serviço público, 71,4% (5/7) assinalaram frequentemente a sempre 4 a 5, com idades que variavam entre 35 e 63 anos, tempo médio no cargo de 5,6 anos e 22,8 anos em média no serviço público.

Na afirmativa sobre a qualidade das ferramentas de trabalho na aplicação das novas habilidades, 14,3% (1/7) um participante assinalou nunca a raramente (1 a 2), com 57 anos, tempo no cargo de 2 anos e 26 anos no serviço público, 85,7% (6/7) assinalaram frequentemente a sempre 4 a 5, com idades que variam de 35 a 63 anos, tempo médio no cargo de 4,7 anos e 23,2 anos em média no serviço público.

Sobre a adequação das condições do local de trabalho (espaço, mobiliário, iluminação, ventilação e/ou nível de ruído) para aplicação das novas habilidades, 14,3% (1/7) um participante assinalou nunca a raramente (1 a 2), estava com 57 anos, com tempo no cargo de 2 anos e 26 anos no serviço público, 28,6% (2/7), assinalaram algumas vezes (3) na faixa etária entre 35 e 47 anos, com tempo médio no cargo de 8 anos e tempo médio de 16,5 anos no serviço público, 57,1% (4/7) assinalaram frequentemente a sempre 4 a 5, com idades que variaram de 49 a 63 anos, tempo médio no cargo de 3 anos e 26,5 anos em média no serviço público.

Por fim, no item referente ao suporte financeiro extra fornecido pelo local de trabalho para uso das novas habilidades, 57,1% (4/7) dos participantes assinalou nunca a raramente (1 a 2), estavam na faixa de 35 a 57 anos, com tempo médio no cargo de 4,1 anos e 21,3 anos em média no serviço público, 14,3% (1/7), assinalou algumas vezes (3), com idade de 63 anos, com tempo no cargo de 2 anos e tempo de 25 anos no serviço público e 28,6% (2/7) assinalaram frequentemente a sempre 4 a 5, com idades que variaram entre 47 e 52 anos, tempo médio no cargo de 5,9 anos e 27,5 anos de tempo médio no serviço público.

Tabela 9: Frequência da utilização das habilidades adquiridas pelos egressos no curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde, pelo público masculino.

ESCALA DE PROFUNDIDADE (SUPORTE) - FREQUÊNCIA (Sexo masculino)								
Suporte Psicossocial - Fatores situacionais de apoio								
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
Oportunidades de utilização das novas habilidades	1 a 2	2	28,6	1,5	0,7	49-56	4,6	27
	3	-	-	-	-	-	-	-
	4 a 5	5	71,4	4,4	0,5	35-63	4,2	22,2
Total		7	100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
Falta de tempo para aplicação das novas habilidades	1 a 2	4	57,1	1,3	0,5	35-56	6,3	21,8
	3	3	42,9	3,0	0	52-63	1,6	26
	4 a 5	-	-	-	-	-	-	-

Total								
		7	100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
<i>Encorajamento pela chefia para aplicação das habilidades nos objetivos de trabalho</i>	1 a 2	2	28,6	1,5	0,7	49-56	4,6	27
	3	3	42,9	3,0	0	35-63	3,0	18,7
	4 a 5	2	28,6	4,5	0,7	47-52	5,9	27,5
Total								
		7	100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
<i>Prazos de entrega x inviabilização do uso das habilidades</i>	1 a 2	3	42,9	1,3	0,6	35-56	4,8	19,7
	3	3	42,9	3,0	0	47-63	5,0	26,3
	4 a 5	1	14,3	4,0	-	52	9 meses	27
Total								
		7	100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
<i>Oportunidades de aplicação das novas habilidades, mas pouco usadas no trabalho</i>	1 a 2	3	42,9	1,0	0	47-56	6,8	27,3
	3	-	-	-	-	-	-	-
	4 a 5	4	57,1	4,0	0	36-63	2,4	20,8
Total								
		7	100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
<i>Obstáculos e dificuldades à aplicação das novas habilidades removidas pela chefia</i>	1 a 2	3	42,9	1,3	0,6	35-49	5,4	19,3
	3	4	57,1	3,0	0	52-63	3,4	26,8
	4 a 5	-	-	-	-	-	-	-
Total								
		7	100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
<i>Encorajamento pela chefia para</i>	1 a 2	2	28,6	1,5	0,7	49-56	4,6	27

aplicação das novas habilidades	3	3	42,9	3,0	0	35-63	2,6	19
	4 a 5	2	28,6	4,5	0,7	47-57	6,5	27
Total		7	100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
Criação de oportunidades pela chefia para planejamento do uso das novas habilidades	1 a 2	3	42,9	1,7	0,6	49-56	3,3	27
	3	3	42,9	3,0	0	35-63	3,0	18,7
	4 a 5	1	14,3	4,0	-	47	11	28
Total		7	100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
Fluxo de informações adequadas à aplicação das novas habilidades	1 a 2	2	28,6	1,5	0,7	49-56	4,6	27
	3	2	28,6	3,0	0	35-52	2,9	16
	4 a 5	3	42,9	4,0	0	47-63	5,0	26,3
Total		7	100					

Suporte Psicossocial - Consequências associadas ao uso de novas habilidades

Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
Sugestões em relação ao que foi ensinado no treinamento são levadas em consideração	1 a 2	3	42,9	1,7	0,6	49-63	3,8	26,3
	3	-	-	-	-	-	-	-
	4 a 5	4	57,1	4,0	0	35-57	4,7	21,5
Total		7	100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
Apoio dos colegas mais experientes para utilização das novas habilidades	1 a 2	2	28,6	2,0	0	47-56	10	28,5
	3	1	14,3	3,0	-	63	2,0	25
	4 a 5	4	57,1	4,0	0	35-57	2,0	20,8
Total		7	100					

Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
<i>Notabilidade da aplicação de novas habilidades</i>	1 a 2	6	85,7	1,8	0,4	35-63	4,7	23,2
	3	1	14,3	3,0	-	57	2,0	26
	4 a 5	-	-	-	-	-	-	-
Total		7	100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
<i>Ênfase nos aspectos negativos em relação ao uso das novas habilidades</i>	1 a 2	5	71,4	1,8	0,4	35-63	3,8	22
	3	-	-	-	-	-	-	-
	4 a 5	2	28,6	4,0	0	56-57	5,5	27,5
Total		7	100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
<i>Elogios na aplicação das novas habilidades</i>	1 a 2	2	28,6	1,5	0,7	49-56	4,6	27
	3	2	28,6	3,0	0	52-63	1,4	26
	4 a 5	3	42,9	4,0	0	35-57	6,0	19,7
Total		7	100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
<i>Orientações diante de dificuldades na aplicação das novas habilidades</i>	1 a 2	3	42,9	1,7	0,6	49-63	3,8	26,3
	3	4	57,1	3,0	0	35-57	4,7	21,5
	4 a 5	-	-	-	-	-	-	-
Total		7	100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
<i>Correção de erros na aplicação das novas habilidades</i>	1 a 2	4	57,1	1,5	0,6	47-63	5,6	26,8
	3	3	42,9	3,0	0	35-57	2,6	19,3
	4 a 5	-	-	-	-	-	-	-
Total		7	100					
Suporte Material								
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público

Público								
Fornecimento de recursos materiais para aplicação das novas habilidades	1 a 2	1	14,3	2,0	-	57	2,0	26
	3	2	28,6	3,0	0	47-49	5,6	26,5
	4 a 5	4	57,1	4,0	0	35-63	5,6	21,5
Total		7	100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
Fornecimento de recursos materiais, equipamentos e similares em quantidade suficiente para aplicação das novas habilidades	1 a 2	2	28,6	1,0	0	49-57	1,1	25,5
	3	1	14,3	3,0	-	47	11	28
	4 a 5	4	57,1	4,3	0,5	35-63	4,2	21,5
Total		7	100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
Condições de uso de equipamentos, máquinas e/ou materiais na aplicação das novas habilidades	1 a 2	1	14,3	1,0	-	57	2,0	26
	3	1	14,3	3,0	-	49	3 meses	25
	4 a 5	5	71,4	4,6	0,5	35-63	5,6	22,8
Total		7	100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
Qualidade das ferramentas de trabalho na aplicação das habilidades adquiridas no treinamento	1 a 2	1	14,3	1,0	-	57	2,0	26
	3	-	-	-	-	-	-	-
	4 a 5	6	85,7	4,7	0,5	35-63	4,7	23,2
Total		7	100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
Adequação das condições do local de trabalho (espaço,	1 a 2	1	14,3	1,0	-	57	2,0	26

<i>mobiliário, iluminação, ventilação e/ou nível de ruído para aplicação das novas habilidades</i>	3	2	28,6	3,0	0	35-47	8,0	16,5
	4 a 5	4	57,1	4,3	0,5	49-63	3,0	26,5
Total	7	100						
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
<i>Suporte extra fornecido para o uso das novas habilidades</i>	1 a 2	4	57,1	1,0	0	35-57	4,1	21,3
	3	1	14,3	3,0	-	63	2,0	25
	4 a 5	2	28,6	4,5	0,7	47-52	5,9	27,5
Total	7	100						

* Escala de Frequência de 1 a 5, sendo de 1 a 2 para Nunca e Raramente / 3 para Algumas vezes / 4 a 5 para Sempre e Frequentemente.

** N - Número de participantes

*** % - Percentual

A tabela 10 refere-se à frequência em que cada afirmativa se dá no trabalho dos egressos após o período de treinamento, 16,7% (4/24) dos participantes assinalaram nunca a raramente (1 a 2), na questão relacionada à oportunidade de utilizar o que foi aprendido no treinamento, na faixa de idade entre 49 e 56 anos, tempo médio no cargo de 3,1 anos e 21,6 anos de tempo médio no serviço público, 25% (6/24) assinalaram algumas vezes (3) na faixa etária entre 38 e 57 anos de idade, 4,9 anos no cargo em média e 22 anos em média no serviço público, 58,3% (14/24) assinalaram frequentemente a sempre (4 a 5), estava na faixa etária entre 35 e 63 anos, com tempo médio no cargo de 4,3 anos e 24,6 anos de tempo médio no serviço público.

Ao avaliar o item falta de tempo para aplicação das novas habilidades, 33,3% (8/24) dos participantes assinalaram nunca a raramente (1 a 2), na faixa entre 35 e 57 anos de idade, com tempo médio no cargo de 5,9 anos e 23 anos em média no serviço público, 54,2% (13/24) assinalaram algumas vezes (3) na faixa etária entre 42 e 63 anos, com tempo médio no cargo de 4,1 anos e 21,4 anos de tempo médio no serviço público, 12,5% (3/24) assinalaram frequentemente a sempre 4 a 5, na faixa etária entre 43 e 56 anos, com tempo médio no cargo de 2,7 anos e 28,3 anos de tempo médio no serviço público.

No que diz respeito ao item encorajamento pela chefia para aplicação das habilidades nos objetivos de trabalho, 33,3% (8/24) dos participantes assinalaram nunca a raramente (1 a 2), na faixa etária entre 38 e 57 anos, com tempo médio no cargo de 6,3 e 20,9 anos em média no serviço público, 25% (6/24) assinalaram algumas vezes (3), na faixa etária entre 35 e 63 anos, com tempo médio no cargo de 3,5 anos e 16,1 anos em média no serviço público, 41,7% (10/24) assinalaram frequentemente a sempre (4 a 5), na faixa etária entre 43 e 56 anos, 4,2 anos em média de cargo e 27,3 anos em média no serviço público.

Sobre o item prazos de entrega relacionados à inviabilidade de uso das habilidades, 33,3% (8/24), dos participantes assinalaram nunca a raramente (1 a 2), na faixa etária entre 35 e 57 anos, com tempo médio no cargo de 6,2 anos e 21,8 anos em média no serviço público, 45,8% (11/24) assinalaram algumas vezes 3 com idade entre 38 e 63 anos, tempo médio no cargo de 4,4 anos e tempo médio de 19,1 anos no serviço público, 20,8% (5/24) assinalaram frequentemente a sempre (4 a 5), com idades que variaram entre 43 e 56 anos, tempo médio no cargo de 2,2 anos e 28,4 anos de tempo médio no serviço público.

Quanto ao item oportunidades de aplicação das novas habilidades que eram pouco usadas no trabalho, 20,8% (5/24) dos participantes assinalaram nunca a raramente (1 a 2), com idades que variaram entre 47 e 56 anos, tempo médio no cargo de 5,1 anos e 28,6 anos de tempo médio no serviço público, 45,8% (11/24) assinalaram algumas vezes (3), na faixa etária entre 38 e 56 anos, tempo médio no cargo de 6 anos e 21,1 anos de tempo médio no serviço público, e 33,3% (8/24) assinalaram frequentemente a sempre (4 a 5), na faixa etária entre 35 e 63 anos, tempo médio no cargo de 2,1 anos e 21,5 anos de tempo médio serviço público.

No item remoção dos obstáculos e dificuldades pela chefia para a aplicação das novas habilidades, 37,5% (9/24) dos participantes assinalaram nunca a raramente 1 a 2, na faixa etária entre 35 e 53 anos, com tempo médio no cargo de 4,5 anos e no serviço público com média de 18 anos, 37,5% (9/24) assinalaram algumas vezes (3), estavam na faixa entre 43 e 63 anos, com média

de 3,1 anos no cargo e 27,1 anos em média no serviço público, 25% (6/24) assinalaram frequentemente a sempre (4 a 5), com idades que variam entre 47 e 57 anos, tempo médio no cargo de 6,7 anos e 23,6 anos em média no serviço público.

Quanto ao item encorajamento pela chefia para aplicação das novas habilidades, 41,7% (10/24) dos participantes assinalaram nunca a raramente (1 a 2), com idades entre 38 e 57 anos, 5,5 anos de tempo no cargo e 19,1 anos de tempo médio no serviço público, 16,7% (4/24) assinalaram algumas vezes (3), na faixa etária entre 35 e 63 anos, tempo médio no cargo de 2,4 anos e 20,8 anos em média no serviço público e 41,7% (10/24) assinalaram frequentemente a sempre (4 a 5) com faixa etária entre 43 e 57, tempo médio de 4,3 anos no cargo e 27,3 anos em média no serviço público.

No item criação de oportunidades pela chefia para planejamento do uso das novas habilidades, 45,8% (11/24), dos participantes assinalaram nunca a raramente (1 a 2), com faixa etária entre 38 e 57 anos, tempo médio no cargo de 5,1 anos e 19,8 anos em média no serviço público, 20,8% (5/24), assinalaram algumas vezes (3), com faixa etária entre 35 e 63 anos, tempo médio no cargo de 2,6 anos e tempo médio no serviço público de 22,8 anos e 33,3% (8/24) assinalaram frequentemente a sempre (4 a 5), com idades que variaram entre 43 e 56 anos, tempo médio no cargo de 4,9 anos e 26,8 anos em média no serviço público.

Já no item fluxo de informações adequadas à aplicação das novas habilidades, 29,2% (7/24), dos participantes assinalaram nunca a raramente 1 a 2, estavam na faixa etária entre 45 e 57 anos, média de tempo no cargo de 6 anos e 19,8 anos em média no serviço público, 29,2% (7/24) assinalaram algumas vezes (3), na faixa etária entre 35 e 56 anos, tempo médio no cargo de 3,3 anos e 23,4 anos de tempo médio no serviço público e 41,7% (10/24) assinalaram frequentemente a sempre (4 a 5), com idades que variaram entre 43 e 63 anos, tempo médio no cargo de 4,3 anos e 26,8 anos, em média, no serviço público.

Em relação ao item sugestões de mudanças no trabalho em relação ao que foi ensinado no treinamento serem levadas em consideração, 29,2% (7/24)

dos participantes assinalaram nunca a raramente (1 a 2) com idades que variam entre 45 e 63 anos, tempo médio no cargo de 6,3 anos e 22,9 anos em média no serviço público, 16,7% (4/24) assinalaram algumas vezes (3), na faixa etária entre 42 e 53 anos, com tempo médio no cargo de 1,4 anos e 21,9 anos de tempo médio no serviço público, 54,2% (13/24) assinalaram frequentemente a sempre (4 a 5) com idades que variaram entre 35 e 57 anos, tempo médio no cargo de 4,5 anos e 23 anos em média no serviço público.

Na afirmativa relacionada ao apoio dos colegas mais experientes para utilização das novas habilidades, 20,8% (5/24) dos participantes assinalaram nunca a raramente (1 a 2) estavam na faixa etária entre 42 e 56 anos, com tempo médio no cargo de 6 anos e 15,2 anos em média no serviço público, 33,3% (8/24) assinalaram algumas vezes (3), na faixa etária entre 49 e 63 anos, com tempo médio no cargo de 3,8 anos e tempo médio de 29 anos no serviço público, 45,8% (11/24) assinalaram frequentemente a sempre (4 a 5), com idades que variaram de 35 e 57 anos, tempo médio no cargo de 4 anos e 21,3 anos em média no serviço público.

E no item notabilidade da aplicação das novas habilidades, 54,2% (13/24) dos participantes assinalaram nunca a raramente (1 a 2), estavam na faixa etária entre 35 e 63 anos, com tempo médio no cargo de 4,6 anos e 24,9 anos em média no serviço público, 33,3% (8/24) assinalaram algumas vezes (3), na faixa etária entre 38 e 57 anos, com tempo médio no cargo de 4,4 anos e tempo médio de 22,6 anos no serviço público e 2,5% (3/24) assinalaram frequentemente a sempre (4 a 5), com idades que variaram entre 45 e 54 anos, tempo médio no cargo entre 4,9 anos e 17,2 anos em média no serviço público.

E na afirmativa ênfase nos aspectos negativos em relação ao uso das novas habilidades, 54,2% (13/24) dos participantes assinalaram nunca a raramente (1 a 2) estavam na faixa etária entre 35 e 63 anos, com tempo médio no cargo de 4,3 anos e 22,8 anos em média no serviço público, 29,2% (7/24) assinalaram algumas vezes (3), na faixa etária entre 42 e 56 anos, com tempo médio no cargo de 5,4 anos e tempo médio de 23,8 anos no serviço público e 16,7% (4/24) assinalaram frequentemente a sempre (4 a 5), com idade entre 42 e 57 anos, tempo médio no cargo de 3,6 anos e 20,9 anos no serviço público.

Na afirmativa elogios na aplicação das novas habilidades 33,3% (8/24) dos participantes assinalaram nunca a raramente (1 a 2) estavam na faixa etária entre 42 e 57 anos, com tempo médio no cargo de 5,5 anos e 20,7 anos em média no serviço público, 25% (6/24), assinalaram algumas vezes 3, na faixa etária entre 38 e 63 anos, com tempo médio no cargo de 4,7 anos e tempo médio de 22,8 anos em média no serviço público e 41,7% (10/24) assinalaram frequentemente a sempre (4 a 5), com idades que variam entre 35 e 57 anos, tempo médio no cargo de 3,6 anos e 24,5 anos em média no serviço público.

Na afirmativa sobre o recebimento de orientações diante de dificuldades na aplicação das novas habilidades, 41,7% (10/24) dos participantes assinalaram nunca a raramente (1 a 2), estavam na faixa etária entre 38 e 63 anos, com tempo médio no cargo de 4,9 anos e 20,4 anos em média no serviço público, 37,5% (9/24), assinalaram algumas vezes (3), na faixa etária entre 35 e 57 anos, com tempo médio no cargo de 3,9 anos e tempo médio de 22,3 anos no serviço público e 20,8% (5/24) assinalaram frequentemente a sempre (4 a 5), com idades que variam entre 47 e 56 anos, tempo médio no cargo de 4,7 anos e 28,4 anos em média no serviço público.

No item correção de erros na aplicação das novas habilidades, 58,3 (14/24) dos participantes assinalaram nunca a raramente (1 a 2), estavam na faixa etária entre 38 e 63 anos, com tempo médio no cargo de 6 anos e 24,6 anos em média no serviço público, 29,2% (7/24) assinalaram algumas vezes (3), na faixa etária entre 35 a 57 anos, com tempo médio no cargo de 2,8 anos e tempo médio de 20,5 anos no serviço público e 12,5% (3/24) assinalaram frequentemente a sempre (4 a 5), com idades que variam entre 51 e 54 anos, tempo médio no cargo de 1,9 anos e 19,5 anos em média no serviço público.

No item referente ao fornecimento de recursos materiais para aplicação das novas habilidades, 25% (6/24) dos participantes assinalaram nunca a raramente (1 a 2), estavam na faixa etária entre 38 e 57 anos, com tempo médio no cargo de 4,6 anos e 21,8 anos em média no serviço público, 25% (6/24), assinalaram algumas vezes (3), na faixa etária entre de 47 e 56 anos, com tempo médio no cargo de 3,2 anos e tempo médio de 27,7 anos no serviço público e 50% (12/24) assinalaram frequentemente a sempre (4 a 5), com

idades que variaram entre 35 e 63 anos, tempo médio no cargo de 5,2 anos e 20,9 anos em média no serviço público.

No item referente ao fornecimento de recursos materiais, equipamentos e similares em quantidade suficiente para aplicação das novas habilidades, 29,2% (7/24) dos participantes assinalaram nunca a raramente (1 a 2), estavam na faixa etária entre 38 e 57 anos, com tempo médio no cargo de 3,9 anos e 22,2 anos em média no serviço público, 20,8% (5/24), assinalaram algumas vezes (3) na faixa etária entre 47 e 56 anos, com tempo médio no cargo de 3,8 anos e tempo médio de 28,2 anos em média no serviço público e 50% (12/24) assinalaram frequentemente a sempre (4 a 5), com idades que variam entre 35 e 63 anos, tempo médio no cargo de 5,2 anos e 20,9 anos em média no serviço público.

No item referente às condições de uso de equipamentos, máquinas e/ou materiais na aplicação das novas habilidades, 25% (6/24) dos participantes assinalaram nunca a raramente (1 a 2), estavam na faixa etária entre 51 e 57 anos, com tempo médio no cargo de 4,6 anos e 25,1 anos, em média no serviço público, 20,8% (5/24) assinalaram algumas vezes (3), na faixa etária entre 38 e 56 anos, com tempo médio no cargo de 1,6 anos e tempo médio de 23,6 anos no serviço público e 54,2% (13/24) assinalaram frequentemente a sempre (4 a 5), com idades entre 35 e 63 anos, tempo médio no cargo de 5,6 anos e 21,4 anos em média no serviço público.

Na afirmativa sobre a qualidade das ferramentas de trabalho na aplicação das novas habilidades, 29,2% (7/24) dos participantes assinalaram nunca a raramente (1 a 2), estavam na faixa etária entre 38 e 57 anos, com tempo médio no cargo de 4,2 anos e 23,1 anos em média no serviço público, 20,8% (5/24) assinalaram algumas vezes (3), na faixa etária entre 51 e 56 anos, com tempo médio no cargo de 3,2 anos e tempo médio de 24,8 anos e média no serviço público e 50% (12/24) assinalaram frequentemente a sempre (4 a 5), com idades que variam entre 35 e 63 anos, tempo médio no cargo de 5,3 anos e 21,8 anos em média no serviço público.

Sobre a adequação das condições do local de trabalho (espaço, mobiliário, iluminação, ventilação e/ou nível de ruído) para aplicação das novas

habilidades, 25% (6/24) dos participantes assinalaram nunca a raramente (1 a 2), estavam na faixa etária entre 38 e 57 anos, com tempo médio no cargo de 4,6 anos e 26,7 anos em média no serviço público, 33,3% (8/24) assinalaram algumas vezes (3), na faixa etária entre 35 e 56 anos, com tempo médio no cargo de 4 anos e tempo médio de 20,1 anos em média no serviço público e 41,7% (10/24) assinalaram frequentemente a sempre (4 a 5), com idades que variam entre 42 e 63 anos, tempo médio no cargo de 4,9 anos e 22,7 anos em média no serviço público.

Por fim, no item referente ao suporte financeiro extra fornecido pelo local de trabalho para uso das novas habilidades, 45,8% (11/24), dos participantes assinalaram nunca a raramente (1 a 2), estavam na faixa etária entre 35 e 57 anos, com tempo médio no cargo de 4,1 anos e 22,1 anos em média no serviço público, 25% (6/24) assinalaram algumas vezes (3), na faixa etária entre 42 e 63 anos, com tempo médio no cargo de 3,1 anos e tempo médio de 21,8 anos em média no serviço público e 29,2% (7/24) assinalaram frequentemente a sempre (4 a 5), com idades que variaram entre 43 e 56 anos, tempo médio no cargo de 6,3 anos e 24,7 anos em média no serviço público.

Tabela 10: Frequência da utilização das habilidades adquiridas pelos egressos no curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde, pelo público feminino e masculino.

ESCALA DE PROFUNDIDADE (SUPORTE) - FREQUÊNCIA (Ambos os sexos)

Suporte Psicossocial - Fatores situacionais de apoio

Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
<i>Oportunidades de utilização das novas habilidades</i>	1 a 2	4	16,7	1,8	0,5	49-56	3,1	21,6
	3	6	25	3	0	38-57	4,9	22
	4 a 5	14	58,3	4,2	0,4	35-63	4,3	24,6
Total		24	100					

Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Médi a	Desvio- Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
<i>Falta de tempo para aplicação das novas habilidades</i>	1 a 2	8	33,3	1,6	0,5	35-57	5,9	23
	3	13	54,2	3	0	42-63	4,1	21,4
	4 a 5	3	12,5	4	0	43-56	2,7	28,3
Total		24	100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Médi a	Desvio- Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
<i>Encorajamento pela chefia para aplicação das habilidades nos objetivos de trabalho</i>	1 a 2	8	33,3	1,8	0,5	38-57	6,3	20,9
	3	6	25	3	0	35-63	3,5	16,1
	4 a 5	10	41,7	4,1	0,3	43-56	4,2	27,3
Total		24	100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Médi a	Desvio- Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
<i>Prazos de entrega x inviabilização do uso das habilidades</i>	1 a 2	8	33,3	1,6	0,5	35-57	6,2	21,8
	3	11	45,8	3	0	38-63	4,4	19,1
	4 a 5	5	20,8	4	0	43-56	2,2	28,4
Total		24	100					

Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
<i>Oportunidades de aplicação das novas habilidades, mas pouco usadas no trabalho</i>	1 a 2	5	20,8	1,4	0,5	47-56	5,1	28,6
	3	11	45,8	3	0	38-56	6	21,1
	4 a 5	8	33,3	4	0	35-63	2,1	21,5
Total		24	100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
<i>Obstáculos e dificuldades à aplicação das novas habilidades removidas pela chefia</i>	1 a 2	9	37,5	1,8	0,4	35-53	4,5	18
	3	9	37,5	3	0	43-63	3,1	27,1
	4 a 5	6	25	4,2	0,4	47-57	6,7	23,6
Total		24	100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
<i>Encorajamento pela chefia para aplicação das novas habilidades</i>	1 a 2	10	41,7	1,6	0,5	38-57	5,5	19,1
	3	4	16,7	3	0	35-63	2,4	20,8
	4 a 5	10	41,7	4,4	0,5	43-57	4,3	27,3

Total		24	100						
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público	
<i>Criação de oportunidades pela chefia para planejamento do uso das novas habilidades</i>	1 a 2	11	45,8	1,7	0,5	38-57	5,1	19,8	
	3	5	20,8	3	0	35-63	2,6	22,8	
	4 a 5	8	33,3	4,1	0,4	43-56	4,9	26,8	
Total		24	100						
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público	
<i>Fluxo de informações adequadas à aplicação das novas habilidades</i>	1 a 2	7	29,2	1,6	0,5	45-57	6	19,8	
	3	7	29,2	3	0	35-56	3,3	23,4	
	4 a 5	10	41,7	4,1	0,3	43-63	4,3	26,8	
Total		24	100						

Suporte Psicossocial - Consequências associadas ao uso de novas habilidades

Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
-------------------	---------	-----	------	-------	---------------	---------------------	------------------------------	--

Sugestões em relação ao que foi ensinado no treinamento são levadas em consideração	1 a 2	7	29,2	1,7	0,5	45-63	6,3	22,9
	3	4	16,7	3	0	42-53	1,4	21,9
	4 a 5	13	54,2	4,1	0,3	35-57	4,5	23
Total		24	100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
Apoio dos colegas mais experientes para utilização das novas habilidades	1 a 2	5	20,8	2,2	0,4	42-56	6	15,2
	3	8	33,3	3	0	49-63	3,8	29
	4 a 5	11	45,8	4,1	0,3	35-57	4	21,3
Total		24	100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
Notabilidade da aplicação de novas habilidades	1 a 2	13	54,2	1,8	0,4	35-63	4,6	24,9
	3	8	33,3	3	0	38-57	4,4	22,6
	4 a 5	3	12,5	4,3	0,6	45-54	4,9	17,2
Total		24	100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público

Ênfase nos aspectos negativos em relação ao uso das novas habilidades	1 a 2	13	54,2	1,6	0,5	35-63	4,3	22,8
	3	7	29,2	3	0	42-56	5,4	23,8
	4 a 5	4	16,7	4,3	0,5	42-57	3,6	20,9
Total		24	100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
Elogios na aplicação das novas habilidades	1 a 2	8	33,3	1,6	0,5	42-57	5,5	20,7
	3	6	25	3	0	38-63	4,7	22,8
	4 a 5	10	41,7	4,1	0,3	35-57	3,6	24,5
Total		24	100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
Orientações diante de dificuldades na aplicação das novas habilidades	1 a 2	10	41,7	1,6	0,5	38-63	4,9	20,4
	3	9	37,5	3	0	35-57	3,9	22,3
	4 a 5	5	20,8	4	0	47-56	4,7	28,4
Total		24	100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público

Correção de erros na aplicação das novas habilidades	1 a 2	14	58,33	1,4	0,5	38-63	6	24,6
	3	7	29,17	3	0	35-57	2,8	20,5
	4 a 5	3	12,5	4,3	0,6	51-54	1,9	19,5
Total		24	100					

Suporte Material

Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
Fornecimento de recursos materiais para aplicação das novas habilidades	1 a 2	6	25	1,7	0,5	38-57	4,6	21,8
	3	6	25	3	0	47-56	3,2	27,7
	4 a 5	12	50	4,2	0,4	35-63	5,2	20,9
Total		24	100					

Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
Fornecimento de recursos materiais, equipamentos e similares em quantidade suficiente para aplicação das novas habilidades.	1 a 2	7	29,2	1,4	0,5	38-57	3,9	22,2
	3	5	20,8	3	0	47-56	3,8	28,2
	4 a 5	12	50	4,3	0,5	35-63	5,2	20,9

Total								
		24	100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
<i>Condições de uso de equipamentos, máquinas e/ou materiais na aplicação das novas habilidades</i>	1 a 2	6	25	1,7	0,5	51-57	4,6	25,1
	3	5	20,8	3	0	38-56	1,6	23,6
	4 a 5	13	54,2	4,5	0,5	35-63	5,6	21,4
Total								
		24	100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
<i>Qualidade das ferramentas de trabalho na aplicação das habilidades adquiridas no treinamento</i>	1 a 2	7	29,2	1,6	0,5	38-57	4,2	23,1
	3	5	20,8	3	0	51-56	3,2	24,8
	4 a 5	12	50	4,6	0,5	35-63	5,3	21,8
Total								
		24	100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público

Adequação das condições do local de trabalho (espaço, mobiliário, iluminação, ventilação e/ou nível de ruído) para aplicação das novas habilidades	1 a 2	6	25	1,3	0,5	38-57	4,6	26,7
	3	8	33,3	3	0	35-56	4	20,1
	4 a 5	10	41,7	4,3	0,5	42-63	4,9	22,7
	Total	24	100					
Conteúdo avaliado	Escala*	N**	%***	Média	Desvio-Padrão	Faixa etária (anos)	Média em anos/Tempo no cargo	Média em anos/Tempo no Serviço Público
Suporte extra fornecido para o uso das novas habilidades	1 a 2	11	45,8	1,3	0,9	35-57	4,1	22,1
	3	6	25	3	0	42-63	3,1	21,8
	4 a 5	7	29,2	4,3	0,5	43-56	6,3	24,7
	Total	24	100					
* Escala de Frequência de 1 a 5, sendo de 1 a 2 para Nunca e Raramente / 3 para algumas vezes / 4 a 5 para Sempre e Frequentemente.								
** N - Número de participantes								
*** % - Percentual								

Para concluir a pesquisa, foi aberto um campo para que os entrevistados pudessem expressar de forma livre sobre a experiência em relação ao treinamento, conforme o quadro 7:

Quadro 7: Considerações feitas pelos egressos do curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde, pelo público feminino e masculino

Observações e sugestões	
✓	Elogios: “O curso foi um sucesso! Parablenizo toda a equipe! Organização e didática impecáveis!! Todos os módulos abordaram exatamente como devemos fazer, desde um bom planejamento, processos de trabalho, como melhorar a comunicação, a organização do setor, a visão sistêmica, novas ideias e inovação com o que temos no local de trabalho, entre outros.”/“A oficina sobre gestão de pessoas foi muito boa...Gostei bastante de todas as oficinas.”/“Para mim foi de muita valia este curso. Espero que tenha outros cursos para que eu possa me aperfeiçoar cada vez mais.”/“Continuar com esse projeto maravilhoso em prol da formação dos nossos profissionais. Muito bom curso!”
✓	Sugestões: Curso sobre Indicadores – Ampliação da carga horária para tratamento do item ou em outra Etapa/Foco nas relações interpessoais e ferramentas de trabalho/Realização do curso na região do participante/Ampliação do tempo de abordagem dos assuntos/Encontro para <i>feedback</i> , aplicabilidade e trocas de experiências/Atualização de gestores para “reciclagem”/Ampliação da participação de treinamentos por outros servidores/Otimização do tempo em relação às solicitações de suporte material.
✓	Desafios: Falta de Recursos Humanos, espaço físico e necessidade de equipamentos novo/“O aprendizado foi muito válido, porém, a aplicabilidade na realidade de trabalho que não possuo, não foi tão viável. É preciso que a alta hierarquia tenha a mesma visão, senão a nova metodologia é inaplicável.”

5. DISCUSSÃO

Como forma de adaptação às novas demandas e desafios que o setor público vem enfrentando, tornou-se fundamental capacitar pessoas para assumir cargos de liderança, já que o nível de complexidade se amplia diante de uma equipe a ser orientada, e com isso, monitorar e avaliar a efetividade de ações em treinamento gerencial é de suma importância, por tratar as pessoas como ativo valioso e utilizar os demais recursos de forma responsável e direcionada.

Abbad et al (2012) destacam que as ações em Treinamento, Desenvolvimento e Educação tem recebido investimentos cada vez mais altos, porque as políticas e práticas de gestão de pessoas tem sido consideradas fontes de geração de diferencial competitivo, mas não dispensando a necessidade de tratar estas práticas com consistência metodológica.

Como explica Freire (1996), é importante “Saber que ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua própria produção ou a sua construção.” Por se tratar de um treinamento corporativo com líderes, pressupõe-se que cada um traga suas experiências pessoais e profissionais que viabilizam um compartilhamento significativo, corroborando com as temáticas pré-determinadas para ações em treinamento. Por isso, a utilização de metodologias ativas como o *Design Thinking*, é fundamental para a construção desse conhecimento.

“*Design thinking* é uma expressão que se originou com acadêmicos que conduziram pesquisas dentro de disciplinas de *design* na década de 60, e inicialmente buscava compreender os processos e os métodos dos *designers* nas suas atividades de *design*, e gradualmente migrou para a investigação do *design thinking*.” (Kimbell, 2011 *apud* Redante, Filho & Medeiros, 2019).

Alves & Tometich (2018) dizem que o *Design Thinking* “...é uma técnica de trabalho em grupo, de cocriação de soluções criativas, relativamente nova na área da Administração e que possui diferentes versões em torno de uma ideia geral.”

“Hoje, entretanto, o discurso do *design thinking* está mais situado nos desafios que as organizações enfrentam, e menos baseado em pesquisas de *design* ou em estudos de gestão e organização.” (Kimbell, 2011 *apud* Redante, Filho & Medeiros, 2019).

De maneira geral, o *Design Thinking* prioriza a resolução de problemas do cotidiano e está organizado da seguinte forma:

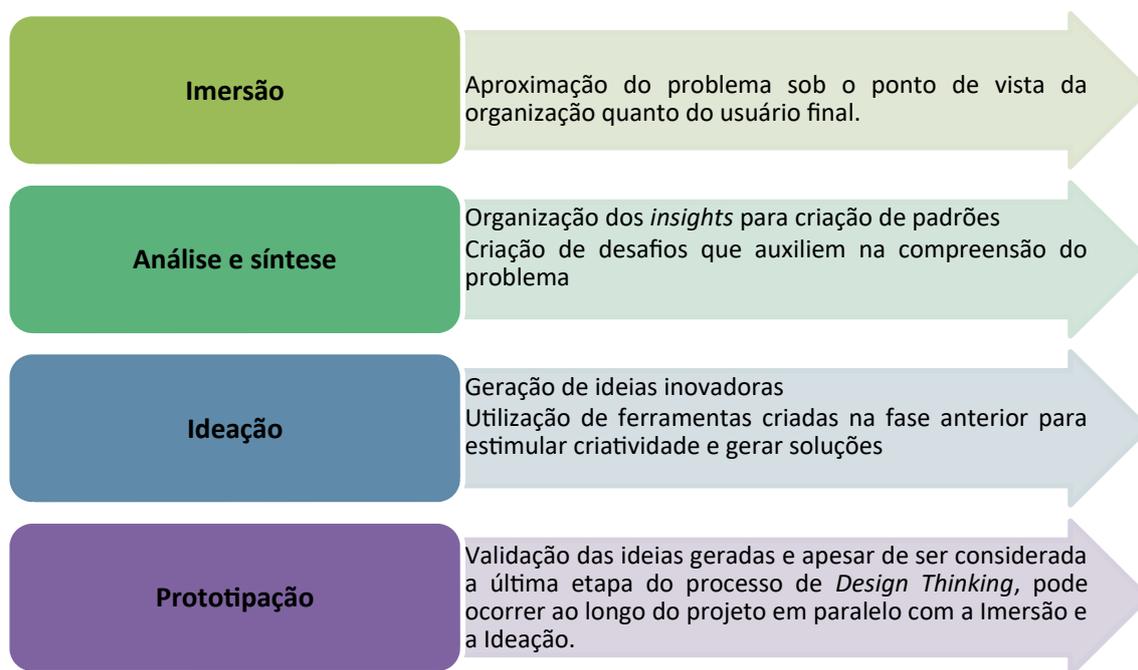


Figura 18: Etapas do *Design Thinking*.

Fonte: Elaborada pela autora com base em Silva et al, 2012.

“Algumas empresas têm se utilizado dos conceitos da andragogia para proporcionar uma aprendizagem construtivista, de forma a facilitar a assimilação, por parte de cada funcionário, para contribuir com novas ideias e experiências. As organizações buscam pessoas criativas, dinâmicas, proativas e responsáveis por seus resultados.” (Franco et al, 2015). Partindo dessa premissa, o *Design Thinking* vem para contemplar esses saberes construídos ao longo da vida e valorizar a troca de conhecimento entre as pessoas no momento das ações educativas voltadas para o trabalho.

Para uma ação em TD&E ser desenvolvida, muitas pessoas são envolvidas neste processo, sendo necessário despender de recursos financeiros também, só que para investir nestas ações, é importante avaliar constantemente cada ação, tendo os instrumentos e a estrutura adequada, além da cultura organizacional voltada para esta parte do processo.

Pelo exposto, a SES/SP propôs a avaliação do curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde, para compreender o comportamento dos

egressos após a atividade, buscando a compreensão do contexto e a seleção adequada do (s) instrumento (s) de avaliação.

Com base no modelo de avaliação de treinamento de Donald Kirkpatrick e James Kirkpatrick (2009), que é um referencial amplamente utilizado, o foco desta pesquisa está no nível 3 – Comportamento no cargo.

A amostra incluiu os profissionais ocupantes de cargos de comando e assessoria da SES/SP que participaram do curso no ano de 2019. Para análise do impacto do treinamento, Abbad et al (2012) destacam a importância de ponderar sobre a escolha do momento de coleta de dados, que é importante para que haja uma avaliação de resultados adequada, muitas vezes com a necessidade de um prazo maior para serem vistos na prática, o que pode influenciar na efetividade da ferramenta.

A pesquisa utilizou um instrumento já validado, não sendo necessário alterá-lo, porque o instrumento atendia aos objetivos estabelecidos para a pesquisa.

De acordo com Abbad et al (2012), as vantagens da utilização do questionário *online* são: baixo custo, registro automático das respostas, contribuindo para a redução de erros e apresentação agradável, no caso desta pesquisa, outro fator foi relevante na escolha desta forma de coleta, a segurança dos participantes, já que o preenchimento foi realizado em um período de pandemia, inviabilizando abordagens presenciais.

Quanto às desvantagens, os autores destacam: baixo índice de devolução de questionários, havendo a necessidade de campanhas de sensibilização e reaplicação, de modo que sejam explicitados aos egressos os benefícios da avaliação no aspecto individual e organizacional.

Pode-se considerar o fato de não oferecer abertura para generalizações pela quantidade de participantes, podendo ocorrer vieses, já que a amostra foi restrita, mas como o objetivo principal do trabalho não é de validar uma ferramenta de avaliação, e sim de destacar as ações de treinamento como agente transformador da cultura organizacional, os resultados atendem ao proposto, podendo estimular outros pesquisadores a explorar este vasto campo: comportamento e aprendizagem organizacional com foco no setor público de saúde.

Abbad et al (2012) recomendam que é preciso observar os níveis de resultado de aprendizagem e o ciclo de atividades desempenhadas pelos egressos.

Abbad et al (2012) também consideram que o tempo de avaliação pode variar de duas semanas a seis meses após a conclusão do treinamento. No caso deste estudo, por se tratar de um nível hierárquico de mais complexidade, que exige um tempo maior para análise de resultados, o período médio considerado após a conclusão foi de um ano, inclusive pelo fato da Oficina de Liderança contemplar a criação de protótipos que serão aplicados nas unidades dos participantes, e que compõem a avaliação de aprendizagem.

Os participantes tiveram um tempo entre o término do curso e a avaliação, para que pudessem assimilar os conceitos e aplicá-los em sua realidade, de modo que o que foi aprendido pudesse ser aproveitado, além de possibilitar, por meio da atualização, a ressignificação do papel enquanto lideranças.

Os resultados mostraram que o perfil predominante na amostra é composto por servidores com um nível de qualificação elevado, demonstrado pelo grau de escolaridade dos participantes, com extensa carreira dedicada ao serviço público, mas com progressão para um cargo de liderança após muitos anos na esfera pública.

No que diz respeito ao grau de satisfação apresentado pelos egressos do curso, a avaliação foi satisfatória em relação ao próprio envolvimento nas atividades propostas, bem como a motivação para a participação, por reconhecerem a importância da ação na prática profissional cotidiana.

A prática é o que leva as organizações e suas equipes ao resultado, Gifford (2011), enfatiza que "...administradores realmente eficientes são aqueles que fazem acontecer por meio de boas estratégias e instruções – empregando funcionários de alto nível e encorajando-os a agir -, não os que resolvem problemas sozinhos e tentam justificar suas ações."

Ao final deste questionário, nas sugestões para treinamentos complementares, é possível verificar que existe uma demanda relacionada ao desenvolvimento de *hard* e *soft skills* destes líderes, que analisado sob a ótica da Gestão Pública 4.0 é essencial para atender aos novos desafios que esse cenário impõe.

Quanto aos resultados da Escala de Autoavaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho (em amplitude), os egressos avaliam positivamente os impactos das habilidades adquiridas no treinamento quanto aos seguintes aspectos:

- utilização frequente do conteúdo, aproveitamento adequado de oportunidades para aplicar as habilidades adquiridas/desenvolvidas no treinamento, contribuindo para reduzir erros, aumentar a rapidez e a qualidade das principais tarefas estando ou não relacionadas diretamente com a rotina, aumento da motivação e da autoconfiança para receber e propor mudanças, beneficiando seus colegas de trabalho por meio das novas habilidades.

Já de acordo com a Escala de Suporte à Transferência de Treinamento (em profundidade), no item Suporte Psicossocial relacionado a Fatores situacionais de apoio, tem sido comum aos participantes a oportunidade de praticar o que aprenderam, mas que o tempo disponível para isso nem sempre é frequente.

Sobre o planejamento de objetivos em conjunto como forma de encorajar os egressos na aplicação das habilidades, aponta a importância de fortalecimento, enquanto que o tempo disponível para entrega de determinadas demandas, não configura necessariamente um impeditivo para aplicação do que foi aprendido, mas pode ser um ponto de atenção para observação e de construção de estratégias que evitem a sobrecarga do profissional e, portanto, a inviabilização do exercício das competências, assim como a remoção de obstáculos e dificuldades pelas chefias, o incentivo destes na criação de oportunidades, que neste caso, tem uma avaliação preponderante que pode sim inviabilizar essa prática.

Os participantes avaliaram modificações nas tarefas que envolvem os aspectos interpessoais, operacionais e processuais, estratégicos e gerenciais, que contempla a construção de uma visão sistêmica, como propõe uma das diretrizes do curso.

No conjunto de afirmativas relacionado ao Suporte Psicossocial – Consequências associadas ao uso de novas habilidades, nota-se a necessidade de fortalecer e incentivar os egressos na participação das mudanças no trabalho e do envolvimento dos colegas, especialmente do mais experientes para que com o passar do tempo o aprendizado seja aprimorado.

O reconhecimento por parte da equipe na tentativa de aplicação do aprendizado aparece nas respostas em maior frequência, o que pode indicar a valorização de um trabalho diferenciado, levando o ambiente profissional a destacar os pontos fortes desses líderes, por meio de elogios e destaques das competências, mas num contexto geral, as respostas direcionam para um suporte das chefias imediatas e da equipe.

No terceiro conjunto de afirmativas que é relacionado ao Suporte Material, os participantes reconheceram ter acesso aos recursos materiais em qualidade e quantidade suficientes, além das condições físicas e do fornecimento de suporte financeiro extra, de modo que contribua para a aplicação das habilidades aprendidas, que evidencia uma conduta coerente da alta gestão da SES/SP, para apoiar a implantação de uma gestão competente e que busca a excelência.

Na finalização da pesquisa, no campo aberto para livre expressão, é evidente a aceitação e o apoio para a manutenção de treinamentos com este delineamento por parte dos egressos, refletidos pelas manifestações das expectativas de continuidade das ações ou ainda de novas propostas de treinamento.

Em comparação com a literatura da área, que enfatiza que quanto maior o suporte, maior será o efeito do treinamento sobre a transferência e o impacto. Foram encontradas correlações positivas entre suporte e impacto, sinalizando que a transferência de conteúdos aprendidos em treinamentos e o impacto no trabalho, é em parte, função do apoio que a organização oferece aos egressos, tanto em amplitude quanto em profundidade. (Abbad et al 2012)

O aspecto psicossocial normalmente destaca os pontos a serem melhorados no que diz respeito à transferência do que foi aprendido para o trabalho e Abbad et al (2012) indicam que "...o impacto do treinamento parece depender fortemente do suporte à transferência e de variáveis de reações aos resultados do treinamento" e reiteram que "...reações favoráveis estão relacionadas positivamente com o impacto do treinamento no trabalho em diversos estudos nacionais."

Embora, Abbad et al (2012) façam um destaque para o fato de que a satisfação (medida na avaliação de reação) e apreensão da maior parte do conteúdo, não constituem garantias para uma performance elevada e melhores resultados organizacionais.

Além do mais, indivíduos que deixam treinamentos com a crença de que podem desempenhar com sucesso a tarefa na qual foram treinados, provavelmente resistem mais ao encontrarem obstáculos ao uso das novas habilidades no trabalho. (Marx, 1982, apud Abbad et al, 2012).

Por fim, no item Suporte Material, de modo geral, afirmam receber as condições necessárias para alcançar desempenho adequado em seu cargo.

Em relação à implantação de avaliações no nível de valor final, há certa complexidade, mas que permitiria comunicar para toda a organização os objetivos desejados e alcançados e levaria os executivos a conhecerem a real contribuição que pode ser dada pela área de Gestão de Pessoas e a necessidade de investimentos em TD&E. (Abbad et al, 2012).

A pesquisa identificou o apoio da alta gestão da CRH/SES na aplicação do conteúdo aprendido no treinamento, levando em consideração as realidades organizacionais e individuais nas quais, cada egresso está inserido, em busca de modelos de excelência em gestão. Os resultados demonstraram que os participantes reconhecem esse apoio da alta gestão da SES/SP na implementação de uma gestão baseada em competências.

O outro objetivo que se referiu à contribuição para o protagonismo dos egressos, fomentando a manifestação de suas sugestões e necessidades de treinamento, para que as ações tenham um desenho mais próximo desta realidade, já que a demanda emergiu dos próprios participantes, que manifestaram o interesse em participar de mais ações semelhantes a essa, além de sugerir outras ações.

O que relacionou com a contribuição da pesquisa no desenvolvimento da autonomia das lideranças, por meio da reflexão sobre o papel desempenhado e sua relevância, porque não há protagonismo sem autonomia, e quando se dá “voz” aos participantes na construção do conhecimento, cria-se a oportunidade de um pensamento crítico das próprias ações, que pode ser construído inclusive no momento do preenchimento da pesquisa.

Também foi possível fazer um levantamento das necessidades de treinamentos complementares por meio da escuta dos egressos, que foram manifestas nos campos abertos da pesquisa, viabilizando uma expressão livre aos participantes.

Embora as avaliações dos participantes não tenham contemplado uma análise da ferramenta e da metodologia, foi possível identificar nas respostas a aceitação do formato proposto e o impacto da metodologia ativa na retenção do conteúdo e a modalidade de ensino adotada. Sob a luz da análise dos objetivos instrucionais constante na Metodologia (item 3.4.1), atendeu praticamente na totalidade as diretrizes estabelecidas no CDGESS. Algumas modificações podem ser adotadas a fim de aprimorar o formato do treinamento, como a adoção da figura de um facilitador, tendo como finalidade principal a conexão dos participantes para a formação de uma rede de apoio para os líderes, de modo que possam trocar experiências relacionadas aos desafios e *cases* exitosos da prática gerencial.

No que diz respeito à contribuição da pesquisa para estudos posteriores, destacam-se as reflexões acerca da capacitação dos profissionais que atuam no SUS de forma contínua, indicando a necessidade de estabelecer critérios de avaliação das ações em TD&E, bem como eleger ferramentas e adotar um método sistematizado para conectar os resultados com indicadores de gestão, que promovam as condições necessárias para identificar as competências gerenciais esperadas para aquele contexto.

Cabe ressaltar que para a melhoria contínua dos modelos de gestão adotados, que impactam direta e indiretamente nas políticas de saúde e seu funcionamento, é crucial a presença do Departamento de Recursos Humanos, especialmente do Centro de Treinamento por meio de uma cultura organizacional que visa a excelência na gestão, alinhada ao que preconiza a Política de Gestão de Pessoas na SES/SP, uma vez que o SUS é um recurso fundamental para atender às necessidades da população.

O que se referiu à identificação de fatores que poderiam contribuir para o desenvolvimento de competências do gestor público na Gestão 4.0, e ao reunir os dados coletados com o embasamento teórico utilizado neste trabalho foram identificados como principais fatores a adoção de tecnologias da informação e comunicação (TICs), a inclusão de metodologias ativas nos programas de treinamento, a perspectiva de mudança da cultura organizacional com foco na excelência dos modelos de gestão, quando se tratou de uma visão mais humanizada dos servidores e dos usuários, sendo este último, mais do que uma

tendência em Gestão de Pessoas, mas uma condição indispensável ao novo líder do modelo 4.0.

Na SES/SP é um movimento que está no início e por isso, naturalmente alguns desafios serão enfrentados, mas com sinergia organizacional e fortalecimento das ações de treinamento, que visam ações educativas, apoiadas pela alta gestão, os desafios poderão ser superados.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou avaliar a percepção do impacto do treinamento de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde, promovido pela Coordenadoria de Recursos Humanos da Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo, sendo este o objetivo principal.

Uma pesquisa nas fontes de informação Fundação Getúlio Vargas (FGV) – Sistemas de Bibliotecas (Repositório Digital), Portal de periódicos da Capes/MEC, RIUnB (Repositório Institucional da Universidade de Brasília), Biblioteca Eletrônica SciELO e SPELL®: a biblioteca eletrônica *Scientific Periodicals Electronic Library* nacionais e internacionais, utilizando os termos “avaliação de treinamento”; “competências”; “liderança”; “excelência em gestão”; “revolução 4.0” foi realizada para identificar qual a fonte de informação reúne registros sobre o tema.

O referencial teórico utilizado nesta pesquisa reuniu artigos científicos, dissertações, teses e livros sobre a área de TD&E e modelos de gestão, para embasar cientificamente a pesquisa, com as expressões de busca citadas no parágrafo anterior.

As fontes de informação utilizadas para a seleção do material bibliográfico são de acesso livre. As características das cinco fontes de informação utilizadas estão descritas abaixo:

- Fundação Getúlio Vargas (FGV) – Sistemas de Bibliotecas (Repositório Digital): consiste numa fonte de informação com acesso livre, cujo papel principal é indexar, preservar e compartilhar imagens, artigos, teses, dissertações, vídeos, relatórios de pesquisa e banco de dados, no qual concentra a produção acadêmica da FGV. (FGV, 2020)

- Portal de periódicos da Capes/MEC: é uma biblioteca virtual que disponibiliza produção científica nacional e internacional, com o objetivo de promover o fortalecimento de programas de pós-graduação no Brasil por meio da democratização do acesso *online* à informação científica internacional de alto nível. (CAPES/MEC, 2020)

- **RIUnB (Repositório Institucional da Universidade de Brasília)**: publicações científicas de professores, pesquisadores e alunos de mestrado e doutorado da UnB, com material datado a partir de 2006, com acesso livre. (RIUnB, 2020)

- **Scielo**: é uma biblioteca eletrônica científica com livre acesso de produções nacionais e internacionais. (Scielo, 2020)

- **SPELL®**: a biblioteca eletrônica *Scientific Periodicals Electronic Library* é um repositório de artigos científicos de acesso gratuito. Trata-se de um sistema de indexação, pesquisa e disponibilização de conteúdo. (SPELL, 2020).

Foram selecionados apenas os artigos escritos em inglês, português e espanhol, artigos em outro idioma foram excluídos.

Após a pesquisa *online*, os artigos foram organizados em planilha do programa *Microsoft Office Excel®*, versão 2016 e na plataforma *Mendeley*, que se trata de um gerenciador de referências, no qual é possível pesquisar e organizar os artigos científicos.

Na busca por artigos que pudessem fazer parte do substrato teórico deste trabalho, foi identificado que as principais pesquisas nacionais relacionadas à área de avaliação de treinamento estão baseadas em publicações com ligação ao Núcleo de Psicologia Organizacional e do Trabalho da Universidade de Brasília (UnB), que tem desenvolvido construtos e ferramentas para contribuir com a sistematização das ações em TD&E, sendo estes a literatura utilizada nesta dissertação de mestrado. Neste Núcleo, a autora em destaque e que liderou até aqui um volume consistente de pesquisas foi Gardênia da Silva Abbad seguida por Thaíz Zerbini, Jairo Eduardo Borges-Andrade e Luciana Mourão.

As figuras 19 e 20 apresentam um levantamento de citações relacionadas à avaliação de treinamento:

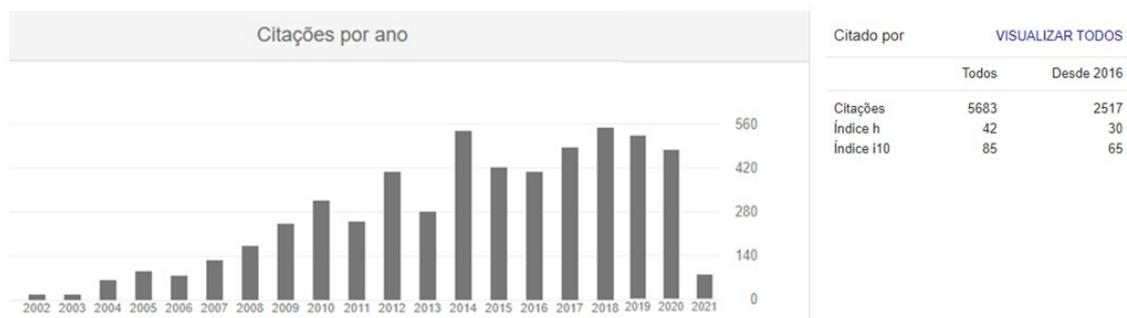


Figura 19: Levantamento de citações relacionadas à avaliação de treinamento. (Abbad, G.S. 2012)

Fonte: Google Scholar, 2021.

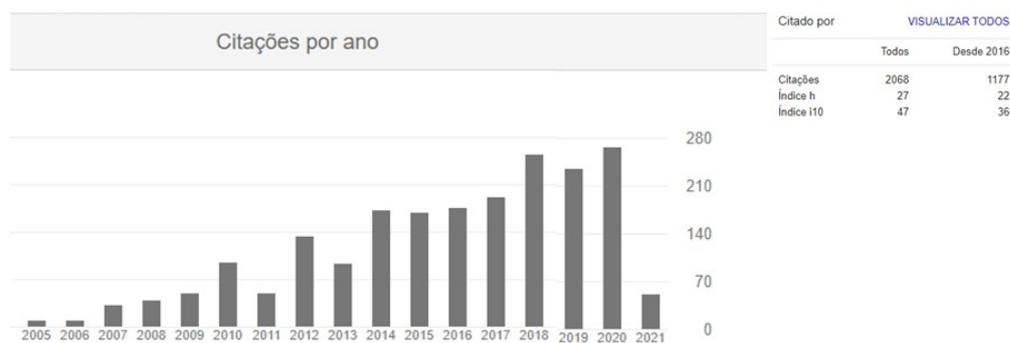


Figura 20: Levantamento de citações relacionadas à avaliação de treinamento. (Zerbini, T. 2012)

Fonte: Google Scholar, 2021.

Um dos principais conhecimentos enfatizados por estes trabalhos refere-se à necessidade de aprofundamento das avaliações relacionadas à área, embora aplicar avaliações de impacto seja mais complexo do que avaliações de reação ou de aprendizagem, é essencial que seja criado um olhar para este tipo de análise, para que o investimento seja feito de forma adequada.

Vale ainda ressaltar a possibilidade de estimular a curiosidade dos pesquisadores para avançar nesta discussão, construindo um saber útil à sociedade e transformador para aqueles que se propõem a se “aventurar” neste caminho.

Sem dúvida, há muito que ser debatido acerca da relevância da avaliação em Treinamento e Desenvolvimento, bem como dos profissionais envolvidos na

elaboração de ações em treinamento, mas por meio deste trabalho, é proposto um olhar para dentro do setor público. Aqui há uma discreta contribuição em vista do campo vasto de análise que é possível explorar.

Um ponto importante a ser destacado é que os líderes busquem para si e estimulem em sua equipe uma mentalidade de desenvolvimento contínuo, como forma de alcance da excelência, seja dos modelos de gestão adotados ou da postura de seus servidores públicos diante dos cidadãos mais conscientes.

Como nas organizações do setor público o ingresso da maioria dos funcionários ocorre por concurso, nem sempre é possível agregar pessoas com um perfil de competências consonante com a cultura daquele local, sendo assim, devem-se propiciar condições para que estas pessoas se desenvolvam e agreguem valor ao grupo e à instituição.

Os modelos tradicionais de treinamento e desenvolvimento, aos poucos evidenciam um formato cada vez mais obsoleto o que não significa que devem ser descartados, mas sim, adequados às novas necessidades que a sociedade apresenta quando o assunto é qualificação dos servidores que a atende, só muda-se aquilo que é entendido e discutido abertamente.

Um mapeamento de competências é importante para que o setor de Recursos Humanos saiba com mais precisão onde deve investir, podendo muitas vezes, abrir precedentes para intercâmbio de talentos entre as unidades.

Uma ideia que ganha força com esta pesquisa é de fortalecer as trilhas de aprendizagem, não apenas para os níveis estratégicos, porque esta pode ser uma alternativa para contribuir na motivação das equipes e da inclusão dos serviços de saúde numa Gestão 4.0.

Esta proposta pode ser o caminho para o modelo de gestão por competências com foco em trilhas de aprendizagem como transição para o modelo de excelência em gestão.

A gestão 4.0 quase que de forma simultânea, nos encaminha para a visão de uma Sociedade 5.0, na qual o foco do desenvolvimento de soluções tecnológicas é o bem estar humano, a qualidade de vida e a resolução de problemas sociais. (FIA, 2019)

Esse conceito, ainda bastante recente precisa ser notado pelo serviço público, conectando-se às necessidades de uma sociedade em profunda transformação, as lideranças (políticas, organizacionais, comunitárias ou de

outra natureza) possuem grande importância nesse processo, já que as tomadas de decisão precisam ser feitas de forma planejada e consciente.

Um líder (público ou privado) precisa entender a si mesmo e entender de pessoas, e as ações em TD&E tem suma importância nesse aspecto, em direção a uma transformação positiva de si e de seu entorno.

O dinamismo no qual a sociedade tem vivido especialmente numa circunstância de pandemia, momento no qual esta dissertação foi produzida, nos traz diversas incertezas, tanto na Ciência quanto na Gestão Pública (em todas as esferas), mas que tem levado os pesquisadores, os cidadãos e seus servidores a reflexões diversas sobre a direção de um *Éthos* ligado ao conceito de uma sociedade integrada, na qual o coletivo é protagonista.

Algumas características podem ser bastante relevantes nesse novo cenário formando um perfil de competências gerenciais diferenciado: a flexibilidade é uma delas, especialmente num mundo que está sendo chamado de “novo normal”.

Há ainda um *gap* no setor público quanto ao desenvolvimento de seus servidores, que não poderia deixar de constar num trabalho como este: o de propiciar condições diferenciadas ao novo perfil que surge, porque o conceito de carreira da atualidade, não é o mesmo de alguns anos atrás, como algo estanque.

A mudança de políticas de Gestão de Pessoas nesta vertente é importante para atrair e reter talentos da nova geração, criando possibilidades de transitar na carreira dentro do serviço público, de modo que haja melhor aproveitamento das competências de seus servidores.

Como pontua Burmester et al (2012):

“Deve-se considerar, contudo, que as carreiras para as gerações mais jovens já não têm o mesmo apelo que tiveram para as gerações anteriores. As gerações atuais são mais imediatistas e não contemplam uma vida inteira dedicada a uma organização ou a uma mesma especialidade profissional (quando não a uma mesma profissão). Com o passar do tempo, será mais comum as pessoas mudarem de organização, especialidade ou profissão ao longo de suas vidas. Dessa forma, o conceito de carreiras pode ser revisto e redimensionado diante das novas tendências.”

Não basta o setor de TD&E investir mais em cursos, de forma “automática” para cumprir metas, mas compreender a real necessidade de seus

participantes, embora haja muitos servidores acima de 50 anos, há um grupo abaixo dessa faixa etária que está ingressando com outro *mindset*.

Uma interface entre estes públicos é extremamente rica para o ambiente de trabalho e para estas carreiras, que nem sempre é estimulada, já que o trabalho ainda é executado de forma segmentada, com pouca troca de experiências. Atualizar essa visão poderá contribuir para a preparação do serviço público de saúde rumo à Gestão 4.0, propiciando um trabalho que faça sentido para quem o executa e contribuindo para a motivação e para a construção de uma cultura de prestação de serviços que garanta o direito à cidadania. Servidor motivado, qualificado, que atua em um ambiente no qual a política de meritocracia seja de fato aplicada adequadamente, tem muito mais chances de prestar serviços com mais qualidade.

7. CONCLUSÕES

Nesta pesquisa, com base nos métodos utilizados, foi possível concluir que:

- ✓ **Contextualização:** As etapas do curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde – CDEGSS são: a) Etapa I (obrigatória para os cargos de comando da SES, primeiramente na modalidade EAD sob os conceitos do MEG) b) Etapa II (caráter obrigatório para cargos de comando na SES, com Oficinas semipresenciais), c) Etapa III experiências exitosas, conteúdos específicos) e d) Etapa IV (novas tendências, práticas de gestão). A fundamentação do curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde, no Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA): foi baseado nos seguintes pilares: Gestão de pessoas, planejamento, processos, resultados, sociedade, usuário do SUS, informações e conhecimento, visão sistêmica e Liderança, A oficina de Liderança foi conduzida pela equipe do Centro de Treinamento e Desenvolvimento e acompanhada no início pela equipe estratégica da SES/SP e dos instrutores. Os tópicos abordados foram: Conceitos de Liderança, Estilos de Liderança, Governança e Governabilidade e Liderança Compartilhada.
- ✓ Os perfis dos participantes do curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde foram predominantemente femininos, com média de idade de 50 anos, e grau de escolaridade como: Pós-doutorado, Doutorado, Especialização e com Escolaridade Superior. O tempo de serviço público das participantes, com média de 31,8 anos e tempo de ocupação do cargo com média de 6,5 anos, no sexo masculino, média de idade de 51,5 anos com grau de escolaridade com Especialização e Escolaridade Superior. O tempo de serviço público com média de 23,5 anos e o tempo de ocupação do cargo, com média de 03 anos.
- ✓ No que diz respeito ao grau de satisfação apresentado pelos egressos do curso, a avaliação foi satisfatória em relação ao próprio envolvimento nas

atividades propostas, bem como a motivação para a participação, por reconhecerem a importância da ação na prática profissional cotidiana.

- ✓ Quanto aos resultados da Escala de Autoavaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho (em amplitude), os egressos avaliaram positivamente os impactos das habilidades adquiridas no treinamento quanto aos seguintes aspectos: utilização frequente do conteúdo, aproveitamento adequado de oportunidades para aplicar as habilidades adquiridas/desenvolvidas no treinamento, contribuindo para reduzir erros, aumentar a rapidez e a qualidade das principais tarefas estando ou não relacionadas diretamente com a rotina, aumento da motivação e da autoconfiança para receber e propor mudanças, beneficiando seus colegas de trabalho por meio das novas habilidades.
- ✓ De acordo com a Escala de Suporte à Transferência de Treinamento (em profundidade), no Suporte Psicossocial relacionado a Fatores situacionais de apoio, tem sido comum aos participantes a oportunidade de praticar o que aprenderam, mas que o tempo disponível para isso nem sempre foi frequente. Na finalização da pesquisa, no campo aberto para livre expressão, foi evidente a aceitação e o apoio para a manutenção de treinamentos com este delineamento por parte dos egressos, refletidos pelas manifestações das expectativas de continuidade das ações ou ainda de novas propostas de treinamento.
- ✓ A avaliação de treinamento e desenvolvimento gerencial constitui uma ferramenta valiosa para compreender os impactos das ações instrucionais na prática dos líderes, de modo que seja um substrato para delineamento de modelos de excelência em gestão, já que são estas pessoas que elaboram estratégias e tomam decisões importantes para o rumo da organização, podendo impactar outros meios, mas essa análise precisa fazer parte de uma avaliação de mudança organizacional e de valor final, isto é, associada a outros indicadores de gestão que darão robustez aos resultados.

- ✓ A avaliação sistematizada e contínua levanta questões ricas e relevantes sobre o compartilhamento e direcionamento do conhecimento, portanto, se o gestor público precisa assumir demandas cada vez mais complexas diante dos novos desafios que o mundo atual enfrenta uma cultura que é avaliada e suportada pela alta gestão frequentemente, ajudará esses profissionais na construção desse perfil.
- ✓ Em relação ao AVA, para fomentar as trocas de experiências entre os participantes e ajudar na formação de redes de apoio, a inclusão de um tutor pode figurar como um diferencial, podendo tanto ficar restrita aos encontros virtuais ou migrar para os encontros presenciais. Assim, forma-se uma rede de compartilhamento do conhecimento e um suporte social e organizacional.
- ✓ No momento da pesquisa, o AVA não disponibilizou um espaço para interação com tutores/facilitadores, o que é recomendado pela literatura, conforme apontou a explanação do item relacionado na introdução desta pesquisa, de modo que haja incentivo na interação entre os participantes, extrapolando o suporte para acesso das funcionalidades da plataforma.
- ✓ O desenvolvimento da autonomia foi reconhecido pelos egressos, quando relatam sentirem-se autoconfiantes para sugerir mudanças ou mesmo, quando se sentem receptivos.
- ✓ Isto posto, não é apenas uma avaliação ou metodologias estruturadas que contribuem para a formação de líderes competentes, mas também um levantamento de necessidades apurado e um planejamento de ações que contemple uma diversidade de habilidades, especialmente nas *soft skills* (comportamentais), já que é consideravelmente menos complexo treinar pessoas para desenvolver as *hard skills* (técnicas).
- ✓ Nas sugestões para treinamentos complementares, é possível verificar que existe uma demanda relacionada ao desenvolvimento de *hard* e *soft skills*

destes líderes, que analisado sob a ótica da Gestão Pública 4.0 é essencial para atender aos novos desafios que esse cenário impõe.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abbad, G. S.; Mourão, L; Meneses, P. P. M.; Construção de medidas em TD&E. In: Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação: ferramentas para gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2012. p. 50-63.

Abbad, G.S.; Souza, D.B.L.; Laval, A.S.; Souza, S.C.P. Modelos lógicos em Avaliação de Sistemas Instrucionais: Dois Estudos de Caso. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 12 (2), maio-ago 2012, p. 185-202. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v12n2/v12n2a05.pdf>>. Acesso em: 22.03.21.

Alves, N.B.; Tometich, P. Teoria da Aprendizagem Experiencial e Design Thinking para criação de uma Feira de Sustentabilidade. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, v. 7, n. 3, p. 59-80, Setembro-Dezembro, 2018. Disponível em: http://www.spell.org.br/documentos/resultadobusca/?eou%5B%5D=&tipo_busca=simples&campo%5B%5D=&texto%5B%5D=Teoria+da+Aprendizagem+Experiencial+e+Design+Thinking+para+Cria%C3%A7%C3%A3o+de+uma+Feira+da+Sustentabilidade&eou%5B%5D=E&campo%5B%5D=TITULO&texto%5B%5D=&eou%5B%5D=E&campo%5B%5D=TITULO&texto%5B%5D=&mes_inicio=&ano_inicio=&mes_fim=&ano_fim=. Acesso em: 18.10.20.

Azeredo, F. C.. Treinamento e desenvolvimento como instrumento de retenção de talentos nas organizações. Revista Brasileira de Administração Científica, v.10, n.1, p.14-30, 2019. DOI: <http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2019.001.0002>. Acesso em: 08.10.20.

Assembleia Legislativa de São Paulo, Lei Complementar de 17 de Dezembro de 2008. Disponível em: <<https://www.al.sp.gov.br/norma/?id=157195i>>. Acesso em 17.01.20.

Assembleia Legislativa de São Paulo, Lei Complementar de 17 de Dezembro de 2008. - Atualizada até a Lei n°. 16.877 de 19 de dezembro de 2018. Disponível em: <<https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/2008/lei.complementar-1080-17.12.2008.html>>. Acesso em 17.01.20.

Assembleia Legislativa de São Paulo, Lei Complementar de 17 de Dezembro de 2008. - Atualizada até a Lei no 16.877 de 19 de dezembro de 2018. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei/1994/alteracao-lei-8975-25.11.1994.html>>. Acesso em 20.01.20.

Azeredo, F.C. Treinamento e desenvolvimento como instrumento de retenção de talentos nas organizações. Revista Brasileira de Administração Científica. Jan-Mar 2019 – v. 10 – n.1. Disponível em: <

<https://sustenere.co/index.php/rbadm/article/download/CBPC2179-684X.2019.001.0002/1542>>. Acesso em: 29.01.21.

Bianco, M., Colbari, A., & Gonçalves, O. Gestão de pessoas por competências: estudo de uma mineradora de grande porte. *Revista Administração em Diálogo - RAD*, 15(1). Agosto de 2014. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/11103/16634>>. Acesso em 21.03.21.

Bock, A.M.B., *Psicologias: Uma introdução ao estudo da Psicologia*. 13ª. Edição reformulada e ampliada - 4ª tiragem. Editora Saraiva, 2001.

Brito, F. de S.; Magalhães, M. de O. Estilos de liderança preferidos por trabalhadores em diferentes ambientes ocupacionais. *Rev. Psicol., Organ. Trab.*, Brasília, v. 18, n. 3, p. 441-448, jun. 2018. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572018000300006&lng=pt&nrm=iso>. <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2018.3.13731>. Acesso em: 13.10.20.

Burmester, H. (coord.) *Gestão de pessoas em saúde*. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

Cardozo, R.R. Indústria 4.0: Evolução e perspectivas. v. 5 n. 2 (2019): *Revista Gestão, Inovação e Negócios* - ISSN 2447-8520. Disponível em: <<http://periodicos.unievangelica.edu.br/index.php/administracao/article/view/4130>>. Acesso em: 09.10.20.

Carmo, L. J., Assis, L. B. de, Martins, M., Saldanha, C., & Gomes, P. (2018). Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. *Revista Do Serviço Público*, 69(2), 164-192. <https://doi.org/10.21874/rsp.v69i2.1759>. Acesso em: 10.10.20.

Governo do Estado de São Paulo, Avaliação de Desempenho Individual - ADI. Coordenadoria de Recursos Humanos da Secretaria da Saúde de São Paulo. Disponível em: <<http://saude.sp.gov.br/coordenadoria-de-recursos-humanos/areas-da-crh/grupo-de-gestao-de-pessoas/ggp/cp/conteudo-cp/avaliacao-de-desempenho-individual-adi>>. Acesso em 17.01.20.

Costa, J. R. P. F. da. Variáveis do compartilhamento de conhecimento tácito nos Juizados Especiais Federais do Brasil: identificação e mensuração. 2016. 200 f., il. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Universidade de Brasília, Brasília, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.unb.br/handle/10482/20341>>. Acesso em: 09.10.20.

Dante, F.S.; Rodrigues, R.M.; Cremonesi, G.G. Os impactos da gestão familiar nos conflitos de cultura organizacional. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*. São Paulo. Volume VI - Número 03 - Set/Out/Nov/Dez 2016. ISSN-e: 2237-1427, 6(3). doi:<https://doi.org/10.20503/recape.v6i3.31067> . Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/31067/21490>. Acesso em: 13.10.20.

FIA (Fundação Instituto de Administração). *Sociedade 5.0: O que é, objetivos e como funciona*. Julho 2019. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/sociedade-5-0/>. Acesso em: 14.10.20.

Franco, D. S.; Ferreira, V. C. P.; Costa, D. V. F.; Assis, F. A. A. A andragogia na educação corporativa: o caso de uma empresa metalúrgica. **Revista de Administração da Unimep**, v. 13, n. 2, p. 74-99, 2015. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/37331/a-andragogia-na-educacao-corporativa--o-caso-de-uma-empresa-metalurgica>. Acesso em: 18.10.20.

Freire, P. *Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa*. 25. ed. Coleção Leitura. Paz e Terra, 1996. Disponível em: <https://nepegeo.paginas.ufsc.br/files/2018/11/Pedagogia-da-Autonomia-Paulo-Freire.pdf>. Acesso em: 18.10.20.

Gifford, J. *Grandes líderes da história: o que as empresas e os gestores podem aprender com seus exemplos*. Tradução de Ilka Maria de Oliveira Santi. – São Paulo: Editora Gente: Editora Senac São Paulo, 2011.

Governo do Estado de São Paulo, Curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde na SES/SP - CT&D. Coordenadoria de Recursos Humanos da Secretaria da Saúde de São Paulo. Disponível em: <<http://www.saude.sp.gov.br/coordenadoria-de-recursos-humanos/areas-da-crh/grupo-de-selecao-e-desenvolvimento-de-rh/gdrh/centro-de-treinamento-e-desenvolvimento-ctd/ctd/portfolio-das-acoes-de-treinamento/curso-de-desenvolvimento-gerencial-em-servicos-de-saude-na-sessp-ctd>>. Acesso em 17.01.20.

Governo do Estado de São Paulo, Resolução SS - 64, de 19-9-2018. Gabinete do Secretário. Disponível em: <http://www.saude.sp.gov.br/resources/crh/gsdhrh/ctd/ct-d/resolucaoss64.pdf>> Acesso em 21.01.20.

Jimenez, E.; King, E.; Tan, J.P. Making the grade. *Finance & Development*. Washington, D.C/USA .V.49, n.1, p. 12-14, Mar 2012. Disponível em: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2012/03/jimenez.htm>. Acesso em: 14.03.21.

Karnal, L.; Duhá, Alexandre. Mentalidade de Desenvolvimento Contínuo. PUCRS online, 2020.

Kirkpatrick, D.; Kirkpatrick, J. Evaluating Training Programs. Editora Berrett-Koehler, 2009. Disponível em: <https://www.bkconnection.com/static/Evaluating_Training_Programs_EXCERPT.pdf>. Acesso em: 11.10.20.

Leite, L.R.T., A Zona de Desenvolvimento Proximal e o comportamento organizacional: a dialética de Vygotski no ambiente de uma organização. UFSC, 2013. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/170856>>. Acesso em: 21.03.21.

Martins, L.B. Impacto do treinamento no trabalho: determinantes individuais e contextuais em cursos corporativos a distância. Tese (Doutorado). Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto/USP, 2016.

Nascimento, L. da S., & Sousa Júnior, J. H. de. (2019). Relacionando capital intelectual, gestão do conhecimento e sustentabilidade: um modelo conceitual. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*, 92–104. <https://doi.org/10.22279/navus.2019.v9n2.p92-104.867>. Acesso em: 09.10.20.

Pedrosa, N.; Silva, L. F., A importância dos *soft skills* nas descrições de vagas de gerente de projetos de TI. Universidade do Vale do Itajaí. *Revista Alcance*, vol. 26, n.1, 2019. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/jatsRepo/4777/477759211004/html/index.html>>. Acesso em: 14.03.21.

Pelliciani, M.R.M.. Proposta de diretrizes para capacitação em liderança transformacional para os docentes de ensino superior. Tese (Doutorado). Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção. Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2018.

Penhaki, J. R., *Soft skills* na Indústria 4.0. Dissertação (Mestrado). Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Programa de Pós-graduação em Tecnologia e Sociedade, Curitiba, 2019. Disponível em: <https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/4275/1/CT_PPGTE_M_Penhaki%20Juliana%20de%20Rezende_2019.pdf>. Acesso em: 14.03.21.

PROGRAMA CQH. O modelo do PNQ – PNGS – CQH. Disponível em: < https://cqh.org.br/portal/pag/doc.php?p_ndoc=187>. Acesso em: 11.10.20.

Redante, R. C.; Fritz Filho, L. F.; Medeiros, J. F. “*Design Thinking*” e Abordagem das Capacitações uma Proposta de Integração . **Desenvolvimento em Questão**, v. 17, n. 47, p. 46-61, 2019. Disponível em:

<http://www.spell.org.br/documentos/ver/53733/-design-thinking--e-abordagem-das-capacitacoes-uma-proposta-de-integracao->. Acesso em: 17.10.20.

Neto, J.P.B. Desenvolvimento de competências e o poder das expectativas. In: Santos, E.A.P.; Cruz, M.T.S. (org.). *Gestão de Pessoas no século XXI: Desafios e Tendências para além dos modismos*. São Paulo: Tiki Books: PUC/SP/PIPEq, 2019.

Scatolin, H. G. (2015). A gestão do conhecimento nas organizações: o legado de Nonaka e Takeuchi. *Perspectivas Em Gestão & Conhecimento*, 5(2), 4-13. Recuperado de <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc/article/view/21772>>. Acesso em: 14.03.21.

SECRETARIA DE ESTADO DA SAÚDE DE SÃO PAULO. Relatório de Indicadores de Recursos Humanos – SES/SP (2019). Disponível em: http://saude.sp.gov.br/resources/crh/observatorio-de-rh/boletins/relatorio_de_indicadores_junho_19.pdf>. Acesso em: 09.10.20.

Schwab, K. *A quarta revolução industrial*. Tradução Daniel Moreira Miranda – São Paulo: Edipro, 2016.

Silva, P. L.; Nunes, S. C.; Andrade, D. F. Estilo do líder e comprometimento dos liderados: associando construtos em busca de possíveis relações. **Rev. bras. gest. neg.**, São Paulo, v. 21, n. 2, p. 291-311, Junho 2019. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-48922019000200291&lng=en&nrm=iso>. Epub Aug 26, 2019. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i2.3975>. Acesso em: 13.10.20.

Silva, C. C.; Leite, N. R. P.; Rodrigues, L. C. Gestão Estratégica de Pessoas e Comprometimento Organizacional em Organizações Hospitalares. **Revista de Administração da UFSM**, v. 9, n. 2, p. 192-209, 2016. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/41559/gestao-estrategica-de-pessoas-e-comprometimento-organizacional-em-organizacoes-hospitalares->. Acesso em: 13.10.20.

Silva, M.J.V. et al. *Design Thinking: inovação em negócios*. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012. Disponível em: <https://conteudo.mjv.com.br/obrigado/e-book-design-thinking-inovacao-em-negocios?submissionGuid=fa186ba2-2255-4087-9411-2a3ccfcd093e>. Acesso em: 18.10.20.

Sório, G., Kaus, N., Pezzini, P., Zwicker, A., & Zucatto, L. (2019). Avaliação de T&D: análise de um curso de capacitação a partir da percepção dos

participantes em uma instituição de ensino superior pública. *Revista Sociais e Humanas*, 32(1). doi:<https://doi.org/10.5902/2317175829>. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/sociaisehumanas/article/view/29818/pdf>>. Acesso em: 11.10.20.

Souza, A. B. K. et al. Programa de Excelência em Gestão: o caso da Frísia Cooperativa Agroindustrial. (2020). *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, 7 (0), 96–113. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/2359043241182>. Acesso em: 09.10.20.

Sotomayor, D.A.; Martínez, L. I. M. Diagnóstico de la Cultura Organizacional en el Banco de Loja. **PODIUM**, [S. l.], p. 7 - 27, 2017. Disponível em: <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/74>. Acesso em: 13.10.20.

Strapazzon, Tatiane. Influência da cultura organizacional na retenção dos profissionais em empresas de base tecnológica na região oeste de Santa Catarina. Trabalho de conclusão de curso. Universidade Federal da Fronteira Sul, 2017. Disponível em: <https://rd.ufes.edu.br/bitstream/prefix/1528/1/STRAPAZZON.pdf>>. Acesso em: 03.10.20.

Talim, M. C., Cendón, B. V., & Talim, S. L. (2018). Avaliação do impacto de um treinamento em pesquisa bibliográfica para mestrandos e residentes na área da Saúde. *Perspectivas Em Ciência Da Informação*, 23(2), 85–103. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1981-5344/2846>>. Acesso em: 08.10.20.

UFABC, Curso de Formação de Tutores em Educação a Distância (FTEaD). Proec – Pró-reitoria de Extensão e Cultura – Universidade Federal do ABC. Disponível em: <http://proec.ufabc.edu.br/uab/index.php/inicio>. Acesso em: 28.07.20.

Vello, A. C. P.; Volante, C. R. O conceito de indústria 4.0 e os principais desafios de sua implantação no Brasil. *Revista Interface Tecnológica*, [S. l.], v. 16, n. 2, p. 325-336, 2019. DOI: 10.31510/infa.v16i2.686. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/index.php/interfacetecnologica/article/view/686>. Acesso em: 9 out. 2020.

Vigotski, L. S. (1996). Teoria e método em psicologia. (C. Berliner, Trad.). São Paulo: Martins Fontes.

Vitória, D. M. Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho. Dissertação de Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e Organizações. Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília. Brasília, 2014. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/17469/1/2014_DanieleMartinsVitoria.pdf>. Acesso em 16.01.20.

Zago C. Cultura Organizacional: Formação, Conceito E Constituição. S&G [Internet]. 1º de julho de 2013 [citado 14º de março de 2021];8(2):106-17. Disponível em: <https://www.revistasg.uff.br/sg/article/view/V8N2A1>. Acesso em: 14.03.21.

Zerbini *et al.* Transferência de treinamento e impacto do treinamento em profundidade. In: Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação: ferramentas para gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2012. p. 127-144.

9. APÊNDICES

9.1 Apêndice A - Levantamento de dados

1) Os egressos participaram da construção do curso? (Levantamento de Necessidades de Treinamento, formato do curso, etc.).

() Sim () Não

2) Os gestores dos egressos participaram da construção do curso? (Levantamento de Necessidades de Treinamento, formato do curso, etc.).

() Sim () Não

3) Foi realizada avaliação de aprendizagem?

() Sim () Não

4) A atuação deverá focar em qual nível de avaliação de resultados?

() Organizacional () Recursos Humanos () Comportamento no cargo ()
Treinamento

5) Qual o resultado esperado pela CRH/SES dos participantes do curso?

6) Há previsão de outros cursos para aperfeiçoamento destes egressos?

() Sim () Não Qual (is)?

9.2 Apêndice B – Anuência para coleta de dados

Anuência para coleta de dados

São Paulo, 20 de Novo de 2020

A Coordenadoria de Recursos Humanos da Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo declara estar ciente e de acordo com a realização da coleta de dados com os líderes das unidades desta Pasta, que participaram do curso "Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde", a ser realizado pela psicóloga e aluna do Mestrado em Ciências da CCD-SES/SP, Priscila Lúcia Queiroz Barbosa, com o objetivo de avaliar a percepção do impacto dos egressos.

Atenciosamente;



Maria Aparecida Novaes - Coordenadora

Coordenadoria de Recursos Humanos

Maria Aparecida Novaes
RG. 15.879.303
Coordenador de Saúde
- Coordenadoria de Recursos Humanos

9.3 Apêndice C - Carta-convite

Participação em Avaliação do Curso Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde

Prezado (a) participante

Com o objetivo de avaliar o Curso Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde, gostaria de convidá-lo (a) para participar do preenchimento de questionários, que terá como finalidade fornecer subsídios para a realização de outros cursos. A análise dos dados será apresentada para você de forma resumida e em uma dissertação de mestrado. Antes de iniciar o preenchimento, você encontrará um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), documento no qual constarão as informações necessárias para subsidiar sua decisão.

Os questionários poderão ser preenchidos *online* e o tempo previsto para preenchimento é de **15** minutos. O envio dos questionários deverá ser encaminhado até __/__/__.

Ao final do preenchimento, o (a) participante receberá em seu e-mail uma via do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Abaixo estão meus contatos para quaisquer dúvidas ou sugestões:

E-mail: psicologa_priscila@yahoo.com.br

Fone: (11) 99549-6916

Horário de atendimento: 09:00 às 16:00.

Atenciosamente;

Priscila Lúcia Queiroz Barbosa

9.4 Apêndice D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Prezado (a) Participante

Você está sendo convidado (a) para participar de uma pesquisa que avaliará a percepção do impacto do treinamento de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde, promovido pela Coordenadoria de Recursos Humanos da Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo.

Para tanto você preencherá um questionário que levará aproximadamente 15 (quinze) minutos.

Sua participação é absolutamente voluntária e sem custos, não estando obrigado(a) a participar e que a negativa em participar não ocasionará sanções, bem como que quaisquer respostas informadas não serão motivos para sanções ou punições no seu atual trabalho podendo, a qualquer momento que desejar se retirar da pesquisa sem que haja sanção/punição em seu atual trabalho pela sua recusa em participar da pesquisa, bem como por quaisquer respostas informadas.

Os participantes não receberão nenhum tipo de remuneração para o preenchimento desta pesquisa.

O presente estudo apresenta riscos mínimos, que poderão ser desconforto ao responder as questões da pesquisa, e que você poderá se recusar a responder uma ou mais questões, bem como não são obrigados a participar da pesquisa, ou podem retirar seu consentimento a qualquer momento informo ainda que você não está em risco de sanções no seu trabalho por recusar-se a participar, bem como por quaisquer respostas informadas.

Cabe salientar que a identidade dos (as) participantes serão preservadas e as respostas serão confidenciais, sendo tratadas em conjunto com todas as informações do grupo. Os dados avaliados retornarão para você de forma resumida para seu conhecimento.

Em qualquer momento da realização da pesquisa você terá acesso a pesquisadora responsável: Priscila Lúcia Queiroz Barbosa, para eventuais esclarecimentos, tendo os seguintes canais:

Fone: (11) 99549-6916 - Horário: das 08:00 às 12:00 - E-mail: psicologa_priscila@yahoo.com.br

Para resoluções de dúvidas em relação às questões éticas da pesquisa poderá fazer contato com o Comitê de Ética em Pesquisa do Instituto de Saúde:

Fone: (11) 3446-8606 - Horário de atendimento: 09:00 às 16:00 - E-mail: cepis@isaude.sp.gov.br

Ao final do preenchimento, receberá em seu e-mail, uma via deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, caso haja alguma falha no envio, você poderá entrar em contato com a pesquisadora para recebimento.

Atenciosamente;
Priscila Lúcia Queiroz Barbosa

9.5 Apêndice E - Questionário para caracterização do perfil dos participantes

Curso: Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde

O Programa de Pós-Graduação em Ciências da Coordenadoria de Controle de Doenças (CCD), em parceria com a Coordenadoria de Recursos Humanos (CRH), está avaliando o curso **Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde**. O objetivo da avaliação é obter informações acerca de diferentes aspectos do curso, visando aperfeiçoá-lo para as próximas turmas. O questionário a seguir trata do uso do conteúdo do curso em sua vida profissional. Suas respostas serão **confidenciais**, e serão tratadas em conjunto com outras informações obtidas junto a um grupo de participantes do curso. A escala indicada varia de 1 (Totalmente insatisfeito) a 5 (Totalmente Satisfeito). Leia atentamente os itens listados e escolha o ponto de escala que melhor representa o quanto cada situação descrita ocorre no seu trabalho. Por favor, não deixe questões em branco. Sua opinião é de suma importância.

Dados pessoais

Data de nascimento: ___/___/____ **Data de preenchimento:** ___/___/____

Estado civil: _____ **Curso:** _____

Escolaridade: () Superior completo () Especialização () Mestrado ()

Doutorado Sexo: () F () M

Dados funcionais

Tipo de vínculo: C.L.T. () Efetivo () Lei 500/74 () Outro () _____

Local de trabalho: _____

Tempo no serviço público: ___ anos **Cargo:** _____

Tempo no cargo: _____ anos **Período de realização do curso:** ___/___

1) Como você avalia a contribuição do curso para o seu desenvolvimento profissional?

() **1**.Totalmente Insatisfeito () **2**.Insatisfeito () **3**.Regular () **4**.Satisfeito ()
5.Totalmente Satisfeito

2) Como você avalia seu engajamento nas discussões e atividades propostas no curso?

() **1**.Totalmente Insatisfeito () **2**.Insatisfeito () **3**.Regular () **4**.Satisfeito ()
5.Totalmente Satisfeito

3) Como você avalia sua motivação para participar do curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde?

() **1**.Totalmente Insatisfeito () **2**.Insatisfeito () **3**.Regular () **4**.Satisfeito ()
5.Totalmente Satisfeito

4) Quanto à aplicabilidade do conteúdo na sua realidade profissional:

() **1**.Totalmente Insatisfeito () **2**.Insatisfeito () **3**.Regular () **4**.Satisfeito ()
5.Totalmente Satisfeito

5) Quais treinamentos você sugere para agregar valor em sua atuação?

10. ANEXOS

10.1 Anexo A - Parecer consubstanciado do Comitê de Ética em Pesquisa



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: AVALIAR A PERCEÇÃO DO IMPACTO DO TREINAMENTO DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL EM SERVIÇOS DE SAÚDE PROMOVIDO PELA COORDENADORIA DE RECURSOS HUMANOS DA SECRETARIA DE ESTADO DA

Pesquisador: Priscila Lucia Queiroz Barbosa

Área Temática:

Versão: 3

CAAE: 32598620.9.0000.5469

Instituição Proponente: SECRETARIA DE ESTADO DA SAUDE

Patrocinador Principal: SECRETARIA DE ESTADO DA SAUDE

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 4.157.716

Apresentação do Projeto:

Trata-se do retorno do projeto de mestrado do Programa de Pós-graduação em Ciências da Coordenadoria de Controle de Doenças da SES-SP, que pretende avaliar os treinamentos ministrados pela Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo, com destaque para os gerentes hospitalares.

No Parecer Consubstanciado encaminhado na segunda avaliação do projeto foram solicitadas alterações, que foram atendidas pela pesquisadora:

- A pesquisadora alterou na plataforma Brasil suas considerações sobre os riscos da pesquisa para os participantes: "O presente estudo apresenta riscos mínimos, que poderão ser desconfortos ao responder as questões da pesquisa, podendo o (a) participante recusar a responder uma ou mais questões e não sendo obrigado a participar da pesquisa, ou ainda, podem retirar seu consentimento a qualquer momento, sem que haja risco de sanções no seu trabalho atual pela sua recusa, bem como por quaisquer respostas informadas."

- Houve alteração no TCLE sobre as considerações do risco relacionado à pesquisa: "O presente estudo apresenta riscos mínimos, que poderão ser desconforto ao responder as questões da pesquisa, e que você poderá se recusar a responder uma ou mais questões, bem como não são obrigados a participar da pesquisa, ou podem retirar seu consentimento a qualquer momento, informo ainda que você não está em risco de sanções no seu trabalho por recusar-se a participar,

Endereço: Rua Santo Antônio, 590 - 1º andar
Bairro: Bela Vista **CEP:** 01.314-000
UF: SP **Município:** SAO PAULO
Telefone: (11)3116-8606 **Fax:** (11)3116-8523 **E-mail:** cepis@saude.sp.gov.br

Continuação do Parecer: 4.147.335

qualidade e da assertividade do conteúdo do programa de treinamento. Prevê também devolutiva dos resultados aos participantes.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

O projeto está bem apresentado, considera todas as etapas metodológicas da pesquisa e é bastante relevante para avaliar o Curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde, podendo trazer informações para a CRH sobre necessidades de atualizações ou modificações no conteúdo do mesmo. Inclui captação de dados de prontuários dos servidores públicos para caracterização da amostra.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

O projeto apresenta folha de rosto devidamente assinada, Declaração da Coordenadora da Coordenadoria de Recursos Humanos com concordância para realização da pesquisa; Declaração da pesquisadora e da orientadora; e TCLE.

O TCLE está em formato de convite, com linguagem acessível, informa os procedimentos e o tempo necessário, garante sigilo e participação voluntária, informa sobre devolutiva dos resultados, sobre riscos da pesquisa.

Para que entre em consonância com as resoluções do CNS, ainda são necessários ajustes no TCLE:

- Informar sobre os riscos relativos à pesquisa, conforme explicado no item "Avaliação dos riscos e benefícios";
- Necessário esclarecer que o contato com o CEPIS é para resoluções de dúvidas em relação às questões éticas da pesquisa. Quando informa "Caso haja dúvidas sobre a presente pesquisa" dá a entender que o CEPIS poderá dar os mesmos esclarecimentos que a pesquisadora ou equipe de pesquisa, o que não é papel do CEPIS;
- A pesquisadora informa que ao final do preenchimento, o participante receberá em seu e-mail uma cópia do TCLE, mas o termo precisa ser alterado para via, pois o TCLE é um documento tanto para pesquisadores como para participantes.

Recomenda-se que o TCLE, quando aplicado em papel, esteja em uma única página. No projeto está apresentado em duas, mas entende-se que será apresentado em formulário online, em página única.

Endereço: Rua Santo Antônio, 590 - 1º andar
Bairro: Bela Vista CEP: 01.314-000
UF: SP Município: SAO PAULO
Telefone: (11)3116-8606 Fax: (11)3116-8523 E-mail: cepis@saude.sp.gov.br

Continuação do Parecer: 4.157.716

bem como por quaisquer respostas informadas.”.

- Realizou ajustes no TCLE.

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Geral: Avaliar a percepção do impacto do treinamento de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde promovido pela Coordenadoria de Recursos Humanos da Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo.

Objetivos Específicos: Caracterizar o perfil dos participantes do treinamento; Conhecer a percepção dos líderes treinados quanto à aplicabilidade dos conteúdos; Mapear a efetividade das ações instrucionais no cotidiano dos participantes; Identificar possíveis gaps para ações instrucionais posteriores; Identificar linhas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação sob a ótica da Revolução 4.0.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

O presente estudo apresenta riscos mínimos, que poderão ser desconfortos ao responder as questões da pesquisa, podendo o (a) participante recusar a responder uma ou mais questões e não sendo obrigado a participar da pesquisa, ou ainda, podem retirar seu consentimento a qualquer momento, sem que haja risco de sanções no seu trabalho atual pela sua recusa, bem como por quaisquer respostas informadas.

Os benefícios são indiretos aos participantes, podendo a pesquisa contribuir para a verificação da qualidade e da assertividade do conteúdo do programa de treinamento. Prevê também devolutiva dos resultados aos participantes.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

O projeto está bem apresentado, considera todas as etapas metodológicas da pesquisa e é bastante relevante para avaliar o Curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde, podendo trazer informações para a CRH sobre necessidades de atualizações ou modificações no conteúdo do mesmo. Inclui captação de dados de prontuários dos servidores públicos para caracterização da amostra.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

O projeto apresenta folha de rosto devidamente assinada, Declaração da Coordenadora da

Endereço: Rua Santo Antônio, 590 - 1º andar
Bairro: Bela Vista CEP: 01.314-000
UF: SP Município: SAO PAULO
Telefone: (11)3116-8606 Fax: (11)3116-8523 E-mail: cepis@saude.sp.gov.br

Continuação do Parecer: 4.157.716

Coordenadoria de Recursos Humanos com concordância para realização da pesquisa; Declaração da pesquisadora e da orientadora; e TCLE.

O TCLE está em formato de convite, com linguagem acessível, informa os procedimentos e o tempo necessário, garante sigilo e participação voluntária, informa sobre devolutiva dos resultados, sobre riscos da pesquisa.

Foram realizados ajustes, conforme solicitado no último parecer consubstanciado, com inclusão das informações sobre os riscos relativos à pesquisa, esclarecido que o contato com o CEPIS é para resoluções de dúvidas em relação às questões éticas da pesquisa, alterado o termo cópia por via do TCLE.

Recomendações:

Não há.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

As pendências foram todas sanadas.

Considerações Finais a critério do CEP:

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB INFORMações BÁSICAS DO PROJETO_1551037.pdf	12/07/2020 16:01:25		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Brochura.pdf	12/07/2020 15:59:16	Priscila Lucia Queiroz Barbosa	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	12/07/2020 15:51:59	Priscila Lucia Queiroz Barbosa	Aceito
Declaração de concordância	Declaracao_de_concordancia.pdf	26/05/2020 14:28:17	Priscila Lucia Queiroz Barbosa	Aceito
Declaração de Pesquisadores	Declaracao_Pesquisadores.pdf	13/05/2020 12:10:35	Priscila Lucia Queiroz Barbosa	Aceito
Declaração de Pesquisadores	Declaracao_de_Pesquisador.pdf	12/05/2020 16:40:34	Priscila Lucia Queiroz Barbosa	Aceito
Folha de Rosto	Folha_rosto.pdf	12/05/2020 08:01:52	Priscila Lucia Queiroz Barbosa	Aceito

Endereço: Rua Santo Antônio, 590 - 1º andar
 Bairro: Bela Vista CEP: 01.314-000
 UF: SP Município: SAO PAULO
 Telefone: (11)3116-8606 Fax: (11)3116-8523 E-mail: cepis@isaude.sp.gov.br

INSTITUTO DE SAÚDE CEPIS -
SP



Continuação do Parecer: 4.157.716

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

SAO PAULO, 16 de Julho de 2020

Assinado por:

Maritsa Carla de Bortoli
(Coordenador(a))

Endereço: Rua Santo Antônio, 590 - 1º andar

Bairro: Bela Vista

CEP: 01.314-000

UF: SP

Município: SAO PAULO

Telefone: (11)3116-8808

Fax: (11)3116-8523

E-mail: cepis@isaude.sp.gov.br

Página 04 de 04

10.2 Anexo B - Política de Gestão de Pessoas na SES/SP

POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS NA SES

Objetivo:- esta política visa apresentar as diretrizes conceituais básicas da gestão de pessoas no âmbito da Secretaria de Estado da Saúde.

Premissas básicas:-

1. Valorização das pessoas.
2. A gestão das pessoas visa a implementação de uma cultura organizacional definida.
3. Pessoas representam papéis e executam processos na SES.
4. As pessoas que trabalham na SES estão comprometidas com o sucesso do SUS.
5. Os gestores da SES são, primordialmente, gestores de pessoas.
6. O desafio do gestor de pessoas é criar um clima organizacional que permita que se exteriorize a motivação que existe dentro de cada um.
7. O local de trabalho deve ser um ponto de encontro entre pessoas para sua realização profissional e complementação de sua realização pessoal.
8. As ações de gestão de pessoas devem estar alinhadas com as diretrizes organizacionais da SES definidas no seu planejamento estratégico, Plano Estadual de Saúde e PPA.

Abrangência:- todas as unidades assistenciais da SES, DRS's, sede, institutos e OSS's.

Conteúdos:- esta política está baseada em três eixos de atuação

1. Sistemas de trabalho:-

Neste item se destaca como as pessoas estão organizadas, são estimuladas e capacitadas e como são mantidas num ambiente de trabalho e num clima organizacional adequados para o bom desempenho das tarefas. Em grande parte os sistemas de trabalho no âmbito do Estado estão regulados pela legislação, porém, mesmo atuando dentro destes limites existe grande espaço de ação para o gestor de pessoas.

Os organogramas das unidades mostram, graficamente, a estrutura formal com que estão organizados os cargos. Ele demonstra os níveis de função em que está dividida a estrutura organizacional; é desejável que estes níveis sejam poucos de maneira a não distanciar o nível estratégico do operacional. Deve-se buscar o achatamento da estrutura organizacional definindo as posições dos grupos, núcleos, centros, comissões ou outras formas encontradas para organizar os esforços das pessoas. As bases desta estrutura devem se fundamentar na legislação pertinente.

em critérios e fixação de responsabilidades atribuídas racionalmente, tomando claras e precisas as relações de trabalho, de maneira a integrar, desenvolver e coordenar as atividades para atingir objetivos definidos.

Esta estrutura deve criar condições para que a iniciativa das pessoas se manifeste, acompanhada da decorrente responsabilidade; estimular a flexibilidade e reações mais rápidas aos requisitos de mudanças; e assegurar comunicações eficazes entre as unidades de trabalho que precisem atuar em conjunto para atender os requisitos organizacionais.

Da mesma forma a estrutura deve permitir estabelecer um enfoque para a remuneração e reconhecimento das pessoas que trabalham na SES. Estes aspectos referem-se a todas as formas de pagamento e recompensa, incluindo promoções, benefícios, gratificações, prêmios de incentivo e outros. Podem ser utilizados vários enfoques de premiação e recompensa – monetárias ou não, formais e informais, individuais ou grupais. Mais recentemente algumas organizações têm, seguindo tendência de outras indústrias, adotado formas de premiar produtividade e remuneração com base no aprimoramento de habilidades ou competências. Estas formas de remuneração podem também levar em conta a ligação com o reconhecimento dos usuários do SUS ou outros objetivos de desempenho. Aqui é contemplado o alinhamento dos interesses das pessoas com os interesses da SES, por meio de incentivos financeiros.

Outros elementos da tradicional administração de pessoal também fazem parte deste item, como recrutamento, seleção, admissão, integração, avaliação de desempenho individual ou grupal, promoções, e demissões. Também se incluem neste tópico a preocupação com os níveis de supervisão existentes; a presença de responsáveis pelos grupos de trabalho; as comissões existentes e outros elementos.

Também neste item se aplicam os ciclos de controle e aprendizado para medir e avaliar as práticas de gestão das pessoas. Para isso podem ser usados fatores como o absentismo e rotatividade da mão-de-obra; outra maneira de fazer estas avaliações é por meio de informações conseguidas em entrevistas de desligamento e comparações com referenciais de excelência.

Como se verá abaixo, questões importantes que podem ser analisadas em relação aos sistemas de trabalho são:

- Organização do trabalho e a estrutura de cargos para a iniciativa, autonomia, criatividade e inovação, individual e em grupo, e responsabilidade na definição, gestão e melhoria dos processos de trabalho da organização;
- Flexibilidade, cooperação, resposta rápida e aprendizado para atender às necessidades de clientes e aos requisitos operacionais;
- Comunicação eficaz e compartilhamento de conhecimentos e habilidades entre os setores e unidades para melhor atender às metas da SES.

- **Sistemas de remuneração e reconhecimento das pessoas, individualmente e em grupos, em todos os níveis da organização,** para reforçar as metas de desempenho, de aprendizado e dos sistemas de trabalho.

1.1. Definição e implementação da organização do trabalho. É importante a forma como as pessoas estão organizadas, como estão distribuídas em grupos com características afins já seja de natureza profissional ou ligadas à tarefa a ser executada; como as pessoas interagem entre si e como as responsabilidades são divididas. A organização deve definir a melhor forma de organizar a força de trabalho em função de particularidades de suas especialidades, porte, localização, personalidade jurídica ou outras. A melhor representação gráfica formal neste aspecto é o organograma porem inclui mais componentes do que ele. Uma das primeiras decisões que qualquer organização deve tomar ao definir sua organização do trabalho é com relação ao número de níveis hierárquicos (atualmente se recomenda, para facilitar o processo de comunicação interna, que as organizações tenham poucos níveis). Ao definir como distribuir o trabalho internamente, a organização deve ter em conta dois aspectos desejáveis: a necessidade de ela poder dar respostas rápidas às suas demandas de qualquer natureza; e a necessidade do aprendizado organizacional constante. Por organização do trabalho se entende:

- Repartição de responsabilidades e autoridades (lembrar que autoridade se delega porem responsabilidade não).
- Agrupamentos das pessoas em áreas e departamentos
- Estrutura de cargos, salários e níveis hierárquicos que diz respeito às responsabilidades, autonomia e tarefas atribuídas às pessoas individualmente, também conhecidas como: perfil de cargos; descrição de cargos; descrição de funções; ou perfil das funções.
- A organização do trabalho inclui: equipes de trabalho; equipes de solução de problemas; áreas funcionais; equipes departamentais, divisionais, multi-departamentais autogerenciadas ou não; comitês; comissões; centros; núcleos ou grupos de trabalho e similares.
- Instrumentos colocados à disposição da força de trabalho para estimular participação e iniciativa.
- Graus de autonomia das diversas categorias de pessoas para definir, gerir e melhorar seus processos. Lembrar que "autonomia não significa ficar sem nenhum controle e deixar as pessoas fazerem tudo o que quiserem. Autonomia produtiva requer disciplina e profissionalismo da parte dos Servidores, que devem merecer a confiança e comprovar maior capacidade de agir, por terem mostrado que eles irão usar o poder com responsabilidade. Os comandos podem correr o risco de delegar poder quando tiverem confiança de que seus subordinados

estão comprometidos com um conjunto homogêneo de padrões profissionais elevados¹. Quando na SES as unidades tiverem compartilhado metodologias para execução de tarefas e tiverem compartilhado valores para orientar decisões elas poderão naturalmente usufruir de maior autonomia.

1.2. Cooperação e comunicação eficaz entre pessoas de diferentes localidades e áreas. A necessidade desta cooperação e comunicação eficaz se depreende do fato de que o sistema organizacional é composto por diversos subsistemas inter-relacionados e interdependentes. Daí a importância do pensamento sistêmico como um substrato à comunicação eficaz e cooperação entre as pessoas uma vez que todas são clientes ou fornecedoras umas das outras no fluir dos processos internos de transformação dos insumos em resultados. Instala-se o caos se as pessoas trabalham sabotando ou prejudicando o trabalho umas das outras.

1.3. Seleção e contratação. São duas funções fundamentais para a boa gestão de pessoas uma vez que se não forem conduzidas de maneira apropriada podem comprometer todas as iniciativas da organização que não terá as pessoas apropriadas e com competência para conduzi-las. As práticas de seleção e contratação devem levar em consideração os requisitos de desempenho, igualdade e justiça perante a força de trabalho. O desempenho das pessoas vai depender em grande medida da definição clara dos requisitos do cargo a ser preenchido: dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a pessoa que irá ocupar o cargo. A necessidade de o candidato apresentar competências nestas três áreas dependerá muito das características do cargo a ser preenchido e das expectativas de quem o contrata. Para aquelas pessoas que na área de saúde terão contato com pacientes e acompanhantes vulneráveis pela doença, as atitudes sempre serão valorizáveis. O recrutamento interno é desejável, por apresentar vantagens, visto que oferece oportunidades de carreira aumentando o comprometimento da força de trabalho; além do que, expõe pessoas cujos pontos fortes e necessidades de treinamento já são conhecidos. A desvantagem do recrutamento interno é sua incapacidade de injetar "sangue novo" na organização.

1.4. Integração dos novos membros da força de trabalho. Pressupõe-se que as pessoas entram numa organização para nela trabalharem durante anos. Portanto, não existe tempo perdido se a organização dedicar algumas (ou muitas) horas para proceder a devida integração de um novo membro à força de trabalho. É a oportunidade que a organização tem de dizer ao seu novo colaborador o que se espera dele; como é a organização de fato e não como seus novos colegas irão iniciá-lo nela (às vezes, mesmo sem má intenção, nos seus possíveis vícios e más práticas). É um momento único e oportunidade que não se repetirá para a organização dizer ao novato, por meio dos seus representantes: "nós somos assim!"

¹ Katz, R.M. "Frontiers of Management".

Com nossos defeitos e virtudes esperamos que as pessoas que se juntam a nós façam as coisas dessa e dessa maneira..." Esta atitude trará benefícios futuros e evitará muitos conflitos e mal entendidos. Porém, há que se reconhecer que esta ainda é uma prática pouco comum nas organizações de saúde (embora em vias de mudança); principalmente com médicos que quase nunca são integrados na organização porque, se pressupõe (erroneamente) que eles sabem o que fazer e, também, porque sua autonomia profissional lhes faz crer que ninguém pode ou deve lhes dizer o que devem fazer. Os programas de integração devem ser desenvolvidos em diferentes fases: institucional, setorial e local ou na função a ser desempenhada. A intensidade e amplitude destas fases dependem de características específicas de cada caso. Na fase institucional a ênfase deve ser nos conceitos básicos da organização: valores, missão, visão e políticas básicas; nas outras fases a ênfase se impõe pelas características de cada caso. É importante lembrar que a integração não deve se restringir às pessoas que têm vínculo direto com a organização mas deve estender-se às pessoas de firmas contratadas na, assim chamada, terceirização.

1.5. Gerenciamento do desempenho. É consequência direta do item anterior, pois sinaliza para as pessoas o que a organização quer delas. Deve-se pensar na aplicação de sistemas de avaliação atrelados ao alcance de metas que estão contidas num esquema de remuneração variável. Porém, mais importante que alcançar metas e remuneração variável, é o estímulo à cultura da excelência e ao desenvolvimento profissional das pessoas. Também se deve destacar que muito mais do que avaliar pessoas, hoje se recomenda o gerenciamento do desempenho de equipes, grupos e setores de trabalho.

1.6. Remuneração, reconhecimento e incentivos. Estes três aspectos são importantes para mobilizar o potencial das pessoas; mais uma razão para vinculá-los às práticas de avaliação do desempenho e à busca da excelência. Só o aumento da produtividade faz uma pessoa, organização ou país crescer economicamente. Logo, não há como a SES se legitimar diante do povo do Estado de São Paulo e realizar bem a sua missão se ela não apresentar aumentos continuados de produtividade, ou seja, fazer mais com menos recursos. Aumento de produtividade, portanto, tem que receber reconhecimento e incentivos. Remuneração é a soma do total recebida pela pessoa em troca do seu trabalho (salário, remuneração variável e benefícios). Reconhecimento é quando a organização legitima contribuições significativas prestadas pela pessoa. Incentivos são instrumentos utilizados para estimular a apresentação de contribuições significativas. Podem ser utilizados vários enfoques de incentivos: premiação e recompensa, monetárias ou não, formais e informais, e individuais e/ou em grupo.

2. Educação, treinamento e desenvolvimento das pessoas.

O treinamento é fundamental para a excelência gerencial, como método de capacitação e de desenvolvimento das pessoas para apoiar a obtenção das estratégias da SES. Para tanto se deve fazer alocação específica de recursos para o

treinamento, na sua previsão de despesas. Sem investimentos em treinamento dificilmente se alcançará excelência gerencial; não há como escamotear este fato. Treinamento se faz ao introduzir um novo serviço ou procedimento; para reforçar as práticas já assimiladas mas que sempre precisam ser revistas num contexto educativo para sedimentar domínio do conhecimento; para preparar pessoas para assumirem novas funções; ou para readaptação funcional de pessoas por quaisquer razões que sejam. É preciso destacar que além de preocupações em treinar as pessoas a SES também deve, por suas práticas, ter em conta a necessidade de educá-las em práticas cidadãs, de civildade e respeito aos valores da ordem constituída; de disciplina e empenho no alcance dos objetivos do SUS.

Neste item o gestor deverá definir como a educação e treinamentos são projetados, aplicados, reforçados e avaliados, incluindo: como as pessoas contribuem ou são envolvidos em determinadas e específicas necessidades de educação e treinamento; como a educação e o treinamento são aplicados; como o conhecimento e a habilidade são reforçados no trabalho; e como a educação e o treinamento são avaliados e aperfeiçoados. Questões importantes a serem analisadas em relação à educação, desenvolvimento e treinamento das pessoas, incluem:

- Alinhamento da educação e o treinamento aos principais planos e às necessidades de desempenho da organização, incluindo os objetivos de desenvolvimento de longo prazo da força de trabalho;
- Envolvimento das pessoas na identificação das necessidades específicas e na elaboração do projeto de educação e treinamento;
- Aplicação e reforço das habilidades e conhecimentos recém-adquiridos na prática do trabalho.

Educação e treinamento implicam em conhecimento e habilidades desenvolvidas, contribuindo para os objetivos definidos no planejamento estratégico. Podem incluir direção, habilidades, comunicação, trabalho em equipe, resolução de problemas, interpretação e utilização de dados, atendimento aos usuários, uso de novas tecnologias, prática de diretrizes, pontos críticos, análise de processos, simplificação dos processos, redução de gastos, redução de ciclos de implantação de condutas ou serviços, ou de ciclos de melhorias, dados referentes ao custo e ao benefício de alguma atividade e outros treinamento que influenciem as pessoas com eficácia e segurança. Treinamentos podem levar ao enriquecimento do trabalho e a rotatividade em funções para aumentar as oportunidades de carreira e empregabilidade. Isso pode incluir também a habilidade básica de escrita, leitura, linguagem e domínio da informática requerendo contínua educação profissional para as pessoas. Educação, treinamento e desenvolvimento das pessoas baseiam-se no fato de que a capacitação delas precisa estar alinhada às metas da SES, e que estas atividades devem ser permanentes, para que possam se adaptar continuamente às mudanças do ambiente.

Devem-se avaliar os investimentos em treinamento, assim como: a existência de um programa formal de integração das pessoas que ingressam nas unidades da SES; treinamentos específicos para as pessoas do serviço de higiene; o

alinhamento das necessidades de treinamento com as diretrizes definidas no planejamento estratégico; a identificação de necessidades específicas de treinamento; e a **avaliação do impacto** dos programas de treinamento.

2.1. Identificação das necessidades capacitação e desenvolvimento. Não se podem começar programas de capacitação e desenvolvimento sem conhecer as **reais necessidades** destes programas. Na área de saúde são comuns ações desprovidas de **relação de causa e efeito** para capacitar alguém, em algum curso disponível, em algum lugar (congressos, seminários etc.) sem relação com as reais necessidades da unidade. Isto, na maioria das vezes, significa desperdício de recursos. Para começar é bom fazer uma distinção entre capacitar e desenvolver:

- **Capacitar** significa dotar a pessoa dos conhecimentos e habilidades necessárias para a **correta realização das tarefas** sob sua responsabilidade
- **Desenvolver** significa proporcionar **evolução contínua da capacidade da pessoa** para que ela seja capaz de executar atividades cada vez **mais complexas**, proporcionando condições para evolução profissional.

Existem várias formas para identificar as necessidades de capacitação e desenvolvimentos das pessoas:

- **Sistemáticas de avaliação de desempenho** para identificar lacunas na capacitação quando objetivos não são atingidos; elas também devem ser usadas para **identificar potencial para desenvolvimento**.
- **Estratégias da SES** ou da unidade podem apontar para mudanças, novidades ou expansões que repercutem na capacitação da força de trabalho.
- **Análise de não conformidades** em avaliações diversas pode mostrar a necessidade de melhoria na capacitação das pessoas.

2.2. Compatibilização das necessidades. Vem em seguida à identificação das necessidades de forma a compatibilizá-las com:

- **Necessidades operacionais** têm a ver com a execução dos processos atuais da SES ou da unidade. Elas podem ser baseadas no desempenho das pessoas ou no dos processos.
- **Necessidades estratégicas** têm a ver com as necessidades futuras baseadas **nos planos da SES** ou da unidade para novos serviços, instalações ou métodos.
- **Necessidades das pessoas** têm a ver com novos passos na carreira identificados com base no perfil e aspirações individuais de cada um na SES ou na unidade.

2.3. Cultura da excelência e aprendizado organizacional. Os programas de capacitação e desenvolvimento devem visar a criação de uma cultura de excelência baseada no que se denomina de os "fundamentos da excelência". Estes "fundamentos" são a base para as práticas de gestão influenciando a forma como as pessoas se comportam no dia a dia; devem começar a ser impartidos desde o programa de integração e seguir, depois, em todos os programas institucionais.

2.4. Forma de realização dos programas de capacitação e desenvolvimento. A educação e treinamento podem ocorrer dentro ou fora da unidade; no local de trabalho, em sala de aulas ou outros locais, podendo, inclusive, envolver módulos de educação a distância com o uso de tele-conferências, tele-medicina, internet etc.

2.5. Avaliação da efetividade. Os ciclos de avaliação do treinamento devem medir a eficiência do formato; conhecimento, habilidade, atitudes ou comportamentos adquiridos ou modificados; satisfação dos participantes (eficácia); transferência e aplicação de treinamento para uma situação de trabalho; impacto no desempenho da unidade de trabalho e custo efetividade das alternativas disponíveis de treinamento (efetividade). Um programa de desenvolvimento e capacitação só terá alcançado seus objetivos se resultar em mudança de conduta entre os que foram submetidos ao programa, causando impacto no seu ambiente de trabalho.

2.6. Desenvolvimento pessoal e profissional. O sucesso das pessoas depende das oportunidades que elas têm para aprender e de um ambiente favorável ao pleno desenvolvimento de suas potencialidades. Estas podem ser exploradas com apoio da SES, da unidade ou individualmente; ultimamente virou moda denominar estas práticas de *coaching* seguindo influência dos países de língua inglesa. Devem-se identificar alguns conceitos que são importantes para o entendimento deste tópico:

- Desenvolvimento pessoal significa o alcance de níveis cada vez maiores de satisfação e bem estar por meio da conquista continuada de objetivos pessoais
- Desenvolvimento profissional significa o crescimento na carreira ocupando postos com complexidade crescente.
- Métodos de orientação ou aconselhamento são práticas voltadas para apoiar a escolha dos próximos passos na carreira.
- Métodos para aumentar as possibilidades de colocação profissional.
- Métodos de desenvolvimento de carreiras comparando o perfil e potencial da pessoa com oportunidades existentes

O conceito de empregabilidade tem crescido nas organizações; alguns até prognosticam como futuro para a relação de trabalho as remunerações baseadas nesta condição. Independentemente do que aconteça no futuro, hoje pessoas com maior empregabilidade podem ser realocadas internamente com mais facilidade ou têm mais facilidade nos processos de

realocação externos. Mesquinhos poderão argumentar: por que investir no desenvolvimento de pessoas que depois serão recolocadas externamente? Ora, tal lógica não prevalece nos grandes números, uma vez que aqueles que foram treinados aqui poderão ser reaproveitados ali e vice-versa; ademais a luta pelo desenvolvimento pessoal e profissional traz uma dinâmica positiva para o ambiente de trabalho. O treinamento de pessoas para o mercado é também uma obrigação da SES para com o povo de São Paulo.

3. Bem estar e satisfação das pessoas

Aqui se está falando de qualidade de vida ou de condições de trabalho. Investir no bem-estar e satisfação das pessoas que trabalham na SES além de ser uma convicção ideológica, humanista ou ética, tem implícita uma lógica econômica muito clara e específica: pessoas satisfeitas com a organização onde trabalham, produzem mais, com mais qualidade, menos desperdício e sem ressentimentos nem sabotagens. O fundamento deste item é a importância que o clima organizacional tem sobre os resultados institucionais, ou seja, como o desempenho da organização é afetado pelo nível de comprometimento profissional das pessoas que, por sua vez, sofre o impacto de variáveis relacionadas com o ambiente físico e interpessoal do trabalho. A SES e o SUS sempre deverão ter retorno do dinheiro investido no bem-estar e satisfação do seu pessoal. Este item deve lembrar ao gestor como as unidades podem garantir um ambiente de trabalho seguro, saudável e propício ao desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas, ao bem estar, motivação e satisfação delas. Para garantir o bem-estar e a satisfação das pessoas, devem ser levados em consideração os seguintes aspectos:

- Definição adequada de indicadores e de metas de melhoria nos níveis existentes;
- Noção de que diferentes grupos de pessoas podem estar sujeitos a ambientes de trabalho muito diferentes; e
- Consciência de que podem coexistir na unidade diferentes vínculos trabalhistas, inclusive terceirizados.

A preocupação com a qualidade de vida no ambiente de trabalho pode ser manifestada por práticas de:

3.1. Saúde ocupacional, segurança e ergonomia. Ações que podem contribuir para a manutenção de um ambiente seguro e saudável na unidade contribuindo para a qualidade de vida das pessoas: monitoramento biológico das pessoas expostas a riscos de infecção; controle hematimétrico e de dose de radiação nos técnicos da radiologia; avaliação hematológica e sorológica das pessoas que tenham contato permanente com sangue e secreções dos doentes; controle de doenças pulmonares, especialmente tuberculose, entre o corpo clínico e enfermagem; avaliação de níveis de stress nas pessoas em todas as áreas; acompanhamento dos afastamentos por tipo de doença para todos os membros da

força de trabalho; acompanhamento ergonômico dos projetos de engenharia realizados nas unidades; acompanhamento das pessoas com problemas crônicos; avaliação ergonômica dos móveis e equipamentos; programa 5/S em todas as áreas das unidades; treinamento de brigadas de incêndio; checagem e execução dos procedimentos de segurança de acordo com o mapa de risco de cada área; orientação quanto a utilização de equipamentos de proteção individual (EPI); avaliação das causas dos acidentes de trabalho; cuidados para reduzir a exposição da força de trabalho a ruídos excessivos; contaminação por parasitas; contaminação radioativa, por gases e poeiras nocivos; cuidados com iluminação adequada; atuação das comissões internas de prevenção e outros. Deve-se avaliar o grau de maturidade da gestão por meio de questionamentos sobre o uso sistemático dos equipamentos de proteção individual; monitoramento de doenças profissionais e acidentes de trabalho; a existência e exposição de mapas de risco; imunização ativa dos profissionais em atividades de risco; se existem condições de conforto para as pessoas que trabalham nas unidades; se há estímulo formal à participação e à criatividade das pessoas através de mecanismos que reconheçam estas iniciativas; e outros.

3.2. Bem estar, satisfação e motivação. É importante que preocupações com a satisfação, o bem estar e a motivação das pessoas seja levada em consideração quando das definições de prioridades e focos estratégicos. Um aspecto importante para o aumento da satisfação é a seleção dos serviços e benefícios colocados à disposição da força de trabalho, visto que devem ser buscados os alinhamentos às práticas comuns e a satisfação dos anseios de todos. A maior parte das organizações, independentemente do porte, pode disponibilizar serviços destinados a aumentar a satisfação da força de trabalho, tais como: aconselhamento pessoal e de carreira; atividades culturais ou recreativas; educação não relacionada com o trabalho; creche; licença especial para tratar de responsabilidades familiares e/ou serviços à comunidade; horários flexíveis; realocação e recolocação; programas de conscientização antitabagismo; prevenção da AIDS; programas de recuperação de drogas e alcoolismo; refeições subsidiadas, e outros. Esses serviços podem também incluir atividades para desenvolvimento de carreira, com ajuda no desenvolvimento de objetivos e planos de aprendizado, e avaliação da empregabilidade (grau de preparação para o mercado de trabalho). Palestras de orientação sobre estilo de vida, hábitos alimentares e práticas de exercícios físicos são algumas das formas que as unidades da SES podem utilizar para promover o bem estar da força de trabalho. Nesta área se incluem a melhoria das condições de trabalho que permitam oferecer o melhor para os usuários dos serviços levando satisfação às pessoas por poderem realizar bem suas tarefas. É importante destacar que ninguém motiva ninguém. O que a organização pode fazer é criar condições para que a motivação que existe dentro de cada um aflore e o indivíduo possa realizar todo o seu potencial pessoal e profissional no ambiente de trabalho.

3.3. Manutenção do clima organizacional. Instrumento poderoso para avaliar o grau de satisfação das pessoas que trabalham numa organização é a pesquisa de clima organizacional, cada vez mais presente nas organizações de saúde. O ideal é que seja feita por empresa contratada para garantir isenção no processo; porém, na impossibilidade da contratação externa, recursos internos bem orientados também podem realizá-la de maneira eficaz e a contento. Para o tamanho e amplitude desta pesquisa deve-se sempre levar em conta o porte da unidade. Três aspectos importantes neste tópico são: (1) a definição de indicadores e metas adequados, (2) o reconhecimento de que diferentes grupos de pessoas podem estar sujeitos a tipos de ambientes muito diferentes e (3) o reconhecimento de que no mesmo ambiente de trabalho podem conviver pessoas com diferentes tipos de vínculo com a organização.

3.4. Melhoria da qualidade de vida. Pressupõe que a organização informe e acompanhe esforços de sua força de trabalho para manter-se saudável dentro e fora do ambiente de trabalho. Trata-se de cuidar dos cuidadores; as organizações de saúde existem para prevenir doenças, promover ou recuperar a saúde das pessoas que utilizam seus serviços bem como reabilitar suas possíveis seqüelas; é de todo justo que faça o mesmo com sua força de trabalho para que ela esteja em condições de bem atender aos usuários. Além do que a SES deve ser um agente de mudanças dos hábitos de vida das populações.

3.5. Avaliação do bem estar, satisfação e motivação. São apresentados a seguir alguns indicadores e metas que podem ser utilizados para monitorar o grau de segurança das pessoas nas unidades: taxa de doenças ocupacionais e não ocupacionais ocorridas com a força de trabalho: menos de 30 para cada grupo de 1000 pessoas; número de dias perdidos por afastamento-doença: menos de 1,55 dias por pessoa/ano; taxa de acidentes de trabalho durante o ano: menos que 6% em relação ao total da força de trabalho; número de dias perdidos por acidentes de trabalho: menos que 0,5% dos dias trabalhados. Esses indicadores e informações devem dar ao gestor condições para determinar a adequação e a eficácia das práticas utilizadas para o bem-estar e satisfação das pessoas e, a partir dessa avaliação, verificar a necessidade de melhoras. Além destes indicadores, podem ser incluídas informações qualitativas para exercitar o ciclo de avaliação dos processos de bem-estar das pessoas: as reclamações e sugestões delas; as estratégias da unidade; comentários feitos durante as entrevistas de desligamento; e as práticas de outras organizações. É importante notar que a motivação é algo que vem de dentro das pessoas cabendo à organização criar condições para que ela aflore; ninguém motiva ninguém!

10.3 – Anexo C - Resolução SS N° 64 de 19/09/2018 (Instituição do curso de DGESS)



SECRETARIA DE ESTADO DA SAÚDE
COORDENADORIA DE RECURSOS HUMANOS
GRUPO DE GESTÃO DE PESSOAS
CENTRO DE ORIENTAÇÃO E NORMAS - CON

DOE - Seção I, quinta-feira, 20 de setembro de 2018 – página 37

Resolução SS - 64, de 19-9-2018.

Institui no âmbito da Secretaria de Estado da Saúde o Curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde – CDGESS e dá outras providências.

O Secretário de Estado da Saúde, considerando a necessidade de fornecer aos servidores o aprimoramento e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes úteis ao exercício de suas funções e instrumentalizá-los para a aplicação de ferramentas e técnicas apropriadas ao alcance dos objetivos institucionais, no âmbito desta Secretaria,

Resolve:

Artigo 1º - Fica instituído, no âmbito da Secretaria de Estado da Saúde, para as Unidades da Administração Direta, o Curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde - CDGESS, que será composto por 4 etapas:

Parágrafo 1º - Etapa I – Introdutória - na modalidade de Educação à Distância (EAD), de caráter obrigatório a todos os servidores que vierem a ocupar cargos de assessoria e comando ou funções de confiança no âmbito das unidades da Administração Direta, além dos requisitos previstos nos regimes retributórios das Leis Complementares - 1080/2008, 1157/2011 e 1193/2013.

I - Os servidores nomeados/designados terão o prazo de até 6 meses, a partir da posse/exercício, para concluir a Etapa I;

Parágrafo 2º - Etapa II – Intermediária - na modalidade semipresencial, destinado a todos os servidores ocupantes de cargos de assessoria e comando ou funções de confiança no âmbito das unidades da Administração Direta, além dos requisitos previstos nos regimes retributórios das Leis Complementares - 1080/2008, 1157/2011 e 1193/2013, de caráter obrigatório, mediante certificação da Etapa I e declaração de ciência da chefia imediata.

Parágrafo 3º - Etapa III – Desenvolvimento de Competências Específicas - na modalidade semipresencial, destinado a todos os servidores ocupantes de cargos de assessoria e comando ou funções de confiança no âmbito das unidades da Administração Direta, além dos requisitos previstos nos regimes retributivos das Leis Complementares - 1080/2008, 1157/2011 e 1193/2013, não obrigatório, mas condicionado a certificação da Etapa I.



**SECRETARIA DE ESTADO DA SAÚDE
COORDENADORIA DE RECURSOS HUMANOS
GRUPO DE GESTÃO DE PESSOAS
CENTRO DE ORIENTAÇÃO E NORMAS - CON**

Parágrafo 4º - Etapa IV – Desenvolvimento Avançado – na modalidade semipresencial, destinado a todos os servidores ocupantes de cargos de assessoria e comando ou funções de confiança no âmbito das unidades da Administração Direta, além dos requisitos previstos nos regimes retributivos das Leis Complementares - 1080/2008, 1157/2011 e 1193/2013, não obrigatório, mas condicionado a certificação da Etapa I.

Artigo 2º - O CDGESS que trata o artigo 1º, será ofertado pela Coordenadoria de Recursos Humanos – CRH, por meio do Grupo de Seleção e Desenvolvimento de Recursos Humanos.

Parágrafo Único - A agenda anual será divulgada pelo Grupo de Seleção e Desenvolvimento da Coordenadoria de Recursos Humanos.

Artigo 3º - O CDGESS tem por finalidade aprimorar e desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes, visando o alinhamento de práticas apoiadas em um modelo de Gestão em Serviços de Saúde, para as unidades, no âmbito da SES/SP.

Artigo 4º- Os certificados conferidos aos participantes em decorrência de aprovação nas Etapas I, II, III e IV, não substituem o processo de avaliação e desenvolvimento dos conhecimentos e habilidades básicas previsto no Decreto 53.254, de 21-07-2008.

Artigo 5º - O Coordenador da Coordenadoria de Recursos Humanos – CRH desta Secretaria, editará instruções por meio de Portaria.

Artigo 6º - Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

10.4 Anexo D - Análise do material didático

Objetivo geral

Objetivos específicos

Competências

() _____ () _____ ()

() _____ () _____ ()

() _____ () _____ ()

Nome do curso: _____ Carga horária: _____

Público-alvo: _____ Origem: _____

Responsável pela análise: _____ Módulo analisado: _____

Data da análise: __/__/__

Leia atentamente o material, extraia os objetivos instrucionais de cada unidade e o transcreva na coluna indicada. Avalie a adequação dos mesmos em termos de:

- 1) Descrição em termos de desempenhos observáveis;
- 2) Precisão na escolha do verbo de ação quanto à descrição do comportamento esperado;
- 3) Existência de critério;
- 4) Descrição clara do objeto de ação;
- 5) Definição clara das condições para a realização dos comportamentos esperados (quando essencial sua especificação);

Caso o objetivo não esteja adequado, justifique e sugira melhorias. Quando necessário, crie um novo objetivo, listando-o na coluna de sugestões.

Objetivos instrucionais por Unidade	Está adequado?		Por quê?	Sugestão de melhoria	Compatível com as competências sugeridas?
	Sim	Não			

Unidade	Competências encontradas	Nível de aplicação das competências (Bloom)

Fonte: Vitória, 2014.

10.5 Anexo E - Escala de Avaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho - Em amplitude

Orientação geral

A seguir, são apresentadas algumas afirmativas a respeito do impacto do treinamento no seu trabalho e do apoio dado pela organização ao uso de novas habilidades. As respostas que você dará a seguir subsidiarão a avaliação e o aprimoramento dos treinamentos oferecidos pela Coordenadoria de Recursos Humanos da Secretaria de Estado da Saúde, que poderá, dessa forma, adequá-los aos tipos de situações que o servidor enfrenta no dia a dia de seu trabalho. Suas respostas individuais serão confidenciais, tratadas de forma agrupada e em conjunto com outras informações obtidas junto a uma amostra de participantes dos treinamentos oferecidos pela CRH e seus respectivos chefes imediatos. A qualidade dos resultados desse trabalho de avaliação de treinamento dependerá muito do seu empenho em responder ao questionário com precisão e cuidado. **Por favor, não deixe as questões sem resposta.**

Leia atentamente o conteúdo dessas afirmativas e avalie o quanto de cada uma delas descreve o que você pensa a respeito do impacto exercido pelo **Curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde** no trabalho que você realiza, considerando, para tal, o período transcorrido desde o término do mesmo até a data de hoje. Pense também no apoio que vem recebendo para usar no seu trabalho o que aprendeu no treinamento. Para responder a cada questão, escolha o ponto da escala que melhor descreve a sua situação e escreva o número correspondente, nos parênteses colocados à esquerda de cada frase.

5	4	3	2	1
Concordo totalmente com a afirmativa	Concordo com a afirmativa	Não concordo nem discordo da afirmativa	Discordo um pouco da afirmativa	Discordo totalmente da afirmativa

I. Impacto do Treinamento no Trabalho

- () 1. Utilizo, com frequência, em meu trabalho atual, o que foi ensinado no treinamento.
- () 2. Aproveito as oportunidades que tenho para colocar em prática o que me foi ensinado no treinamento.
- () 3. As habilidades que aprendi no treinamento fizeram com que eu cometesse menos erros em meu trabalho e em atividades relacionadas ao conteúdo do treinamento.
- () 4. Recordo-me bem dos conteúdos ensinados no treinamento.
- () 5. Quando aplico o que aprendi no treinamento, executo meu trabalho com maior rapidez.
- () 6. A qualidade do meu trabalho melhorou nas atividades diretamente relacionadas ao conteúdo do treinamento.
- () 7. A qualidade do meu trabalho melhorou mesmo naquelas atividades que não pareciam estar relacionadas ao conteúdo do treinamento.
- () 8. Minha participação no treinamento serviu para aumentar minha motivação para o trabalho.
- () 9. Minha participação nesse treinamento aumentou minha autoconfiança. (Agora tenho mais confiança na minha capacidade de executar meu trabalho com sucesso).
- () 10. Após minha participação no treinamento, tenho sugerido, com maior frequência, mudanças nas rotinas de trabalho.
- () 11. Esse treinamento que fiz me tornou mais receptivo a mudanças no trabalho.

() 12. O treinamento que fiz beneficiou meus colegas de trabalho, que aprenderam comigo algumas novas habilidades.

Por favor, liste a seguir as tarefas que você executa habitualmente que sofreram algum tipo de modificação em consequência de sua participação neste treinamento. Tente listá-las pela ordem de importância para o exercício do cargo.

10.6 Anexo F - Escala de Suporte à Transferência de Treinamento

Orientação geral

A seguir, são apresentadas algumas afirmativas a respeito do impacto do treinamento no seu trabalho e do apoio dado pela organização ao uso de novas habilidades. As respostas que você dará a seguir subsidiarão a avaliação e o aprimoramento dos treinamentos oferecidos pela Coordenadoria de Recursos Humanos da Secretaria de Estado da Saúde, que poderá, dessa forma, adequá-los aos tipos de situações que o servidor enfrenta no dia a dia de seu trabalho.

Suas respostas individuais serão confidenciais, tratadas de forma agrupada e em conjunto com outras informações obtidas junto a uma amostra de participantes dos treinamentos oferecidos pela CRH e seus e seus respectivos chefes imediatos. A qualidade dos resultados desse trabalho de avaliação de treinamento dependerá muito do seu empenho em responder ao questionário com precisão e cuidado. **Por favor, não deixe as questões sem resposta.**

Leia atentamente o conteúdo dessas afirmativas e avalie o quanto de cada uma delas descreve o que você pensa a respeito do impacto exercido pelo **Curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde** no trabalho que você realiza, considerando, para tal, o período transcorrido desde o término do mesmo até a data de hoje. Pense também no apoio que vem recebendo para usar no seu trabalho o que aprendeu no treinamento. Para responder a cada questão, escolha o ponto da escala que melhor descreve a sua situação e escreva o número correspondente, nos parênteses colocados à esquerda de cada frase.

5	4	3	2	1
Sempre	Frequentement e	Algumas vezes	Raramente	Nunca

Suporte Psicossocial - Fatores situacionais de apoio

() 1. Tenho tido oportunidades de usar no meu trabalho as habilidades que aprendi no treinamento.

- () 2. Falta-me tempo para aplicar no trabalho o que aprendi no treinamento.
- () 3. Os objetivos de trabalho estabelecidos pelo meu chefe me encorajam a aplicar o que aprendi no treinamento.
- () 4. Os prazos de entrega de trabalhos inviabilizam o uso das habilidades que eu aprendi no treinamento.
- () 5. Tenho tido oportunidades de praticar habilidades importantes (recém-adquiridas no treinamento), mas, comumente, pouco usadas no trabalho.
- () 6. Os obstáculos e dificuldades associados à aplicação das novas habilidades que adquiri no treinamento são identificados e removidos pelo meu chefe.
- () 7. Tenho sido encorajado pela minha chefia imediata a aplicar, no meu trabalho, o que aprendi no treinamento.
- () 8. Meu chefe imediato tem criado oportunidades para planejar comigo o uso das novas habilidades.
- () 9. Eu recebo as informações necessárias à correta aplicação das novas habilidades no meu trabalho.

Suporte Psicossocial - Consequências associadas ao uso de novas habilidades

- () 10. Em meu ambiente de trabalho, minhas sugestões, em relação ao que foi ensinado no treinamento, são levadas em consideração.
- () 11. Meus colegas mais experientes apoiam as tentativas que faço de usar no trabalho o que aprendi no treinamento.
- () 12. Aqui, passam despercebidas minhas tentativas de aplicar no trabalho as novas habilidades que aprendi no treinamento.
- () 13. Minha organização ressalta mais os aspectos negativos (ex: lentidão, dúvidas) do que os positivos em relação ao uso das novas habilidades.
- () 14. Tenho recebido elogios quando aplico corretamente no trabalho as novas habilidades que aprendi.

() 15. Quando tenho dificuldades em aplicar eficazmente as novas habilidades, recebo orientações sobre como fazê-lo.

() 16. Chamam minha atenção quando cometo erros ao utilizar as habilidades que adquiri no treinamento.

Suporte material

() 17. Minha organização tem fornecido os recursos materiais (equipamentos, materiais, mobiliário e similares) necessários ao bom uso, no trabalho, das habilidades que aprendi no treinamento.

() 18. Os móveis, materiais, equipamentos e similares têm estado disponíveis em quantidade suficiente à aplicação do que aprendi no treinamento.

() 19. Os equipamentos, máquinas e/ou materiais por mim utilizados estão em boas condições de uso.

() 20. As ferramentas de trabalho (computadores, máquinas e similares) são de qualidade compatível com o uso das novas habilidades.

() 21. O local onde trabalho, no que se refere ao espaço, mobiliário, iluminação, ventilação e/ou nível de ruído, é adequado à aplicação correta das habilidades que adquiri no treinamento.

() 22. Minha organização tem fornecido o suporte financeiro extra (ex: chamadas telefônicas de longa distância, viagens ou similares) necessário ao uso das novas habilidades aprendidas no treinamento.

Observações e sugestões
