

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA

MELQUIZEDEK FÉLIX DA SILVA

PROPOSIÇÃO DE UM DESENHO PARA O PROGRAMA DE TREINAMENTO &
DESENVOLVIMENTO DE UMA MATERNIDADE PÚBLICA EM JOINVILLE – SANTA
CATARINA

Joinville

2021

MELQUIZEDEK FÉLIX DA SILVA

PROPOSIÇÃO DE UM DESENHO PARA O PROGRAMA DE TREINAMENTO &
DESENVOLVIMENTO DE UMA MATERNIDADE PÚBLICA EM JOINVILLE – SANTA
CATARINA

Monografia apresentado ao
Curso Superior de
Tecnologia em Gestão
Hospitalar do Câmpus
Joinville do Instituto Federal
de Santa Catarina para a
obtenção do diploma de
Tecnólogo em Gestão
Hospitalar.

Orientadora: Sirlene Silveira
de Amorim Pereira

Coorientadora: Carla Gisele
Vaichulonis

Joinville

2021

Silva, Melquizedek Félix da.

Proposição de um desenho para o programa de Treinamento & Desenvolvimento de uma maternidade pública em Joinville – Santa Catarina / Melquizedek Félix da Silva. – Joinville, SC, 2022.

117 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, Curso de Gestão Hospitalar, Joinville, 2022.

Orientador: Sirlene Silveira de Amorim Pereira.

1. Administração de Recursos Humanos. 2. Desenvolvimento de Pessoal. 3. Maternidades. I. Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Santa Catarina. II. Título.

MELQUIZEDEK FÉLIX DA SILVA

PROPOSIÇÃO DE UM DESENHO PARA O PROGRAMA DE TREINAMENTO &
DESENVOLVIMENTO DE UMA MATERNIDADE PÚBLICA EM JOINVILLE – SANTA
CATARINA

Este trabalho foi julgado adequado para obtenção do título em Tecnólogo em Gestão Hospitalar, pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, e aprovado na sua forma final pela comissão avaliadora abaixo indicada.

Joinville, 18, Fevereiro de 2022.

Prof. Sirlene Silveira de Amorim Pereira, Me.
Orientadora
Instituto Federal de Santa Catarina

Prof. Andrea Heidemann, Dra.
Professora
Instituto Federal de Santa Catarina

Prof. Marcio Tadeu da Costa
Professor
Instituto Federal de Santa Catarina

À minha família, que me inspira a buscar cada dia mais, o melhor de mim.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, acima de tudo!

Agradeço a Andréia, minha esposa, por ter me suportado, me dado forças e incentivo no caminho até aqui e por ter acreditado em mim a cada instante.

Agradeço a Andrielly, minha filha, por entender e ceder o tempo que era dela para que eu pudesse me dedicar a esse projeto.

Agradeço a Maria do Carmo, minha mãe, por tudo que ela me ensinou, e todo apoio.

Agradeço a minha família, por acreditar em meu sucesso.

Agradeço a meu João Batista de Santana, meu pai, por (mesmo à distância) me apoiar e incentivar a não desistir.

Agradeço ao Professor Marcelo Rodrigo Pezzi, por iniciar essa jornada como meu orientador, ter me guiado por esse caminho muitas vezes escuro e pela paciência.

Agradeço a Carla Gisele Vaichulonis, minha coorientadora, por toda a ajuda, incentivo, conhecimento e experiência desde o estágio até a conclusão do curso.

Agradeço a Professora Sirlene Silveira de Amorim Pereira, por finalizar essa jornada como minha orientadora e me conduzir até o fim desse projeto.

Agradeço a todos os professores do curso de Gestão Hospitalar do IFSC – Joinville, por todo o conhecimento, calma, compreensão, incentivo e ajuda durante toda minha caminhada como acadêmico, vocês foram fundamentais para que eu pudesse alcançar esse objetivo.

“Antes que diga que não consegue fazer alguma coisa, experimente”.

(Sakichi Toyoda, 1867 – 1930)

RESUMO

As constantes mudanças e desafios enfrentados por organizações, vem ganhando cada vez mais destaque no meio corporativo, na saúde não é diferente, principalmente quando se trata de uma instituição pública onde fazer mais e melhor com o mínimo de recursos financeiros é um desafio constante para os gestores. Um dos caminhos utilizados para vencer esse desafio é o investimento em treinamento e desenvolvimento, com base nisso se deu o problema dessa pesquisa, quais são as necessidades de treinamento e desenvolvimento de uma maternidade pública de Joinville a partir da percepção dos seus colaboradores? E para solucionar esse problema definiu-se o objetivo geral como estruturar um programa de treinamento e desenvolvimento para ser aplicado em uma maternidade pública de Joinville. Após aprovação da maternidade, e do CEP se deu inicio a coleta de dados. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica para construir um questionário que possa ser a ferramenta utilizada para fazer esse levantamento. O questionário foi enviado para os servidores da maternidade afim de diagnosticar as necessidades de treinamento da instituição. Obteve-se uma participação total de 61 servidores de 17 setores diferentes da instituição. Destaca-se entre os resultados obtidos as respostas as quatro questões indicadas como necessárias para definição de um programa de Treinamento & Desenvolvimento: Como treinar? Onde a técnica mais indicada foi “o treinamento prático”. Onde treinar? Sendo “Uma sala ou auditório na própria maternidade”. Quando treinar? A opção mais indicada foi “durante o turno de trabalho”, O que treinar? Destaca-se a categoria de treinamento mais apontada como necessidade de treinamento foi “Gestão e Qualidade” demonstrando que os servidores percebem os desafios da instituição e estão preocupados em oferecer um serviço eficiente, eficaz e com qualidade.

Palavras-Chave: Administração de Recursos Humanos; Desenvolvimento de Pessoal; Maternidades.

ABSTRACT

The constant changes and challenges faced by organizations have been gaining more and more prominence in the corporate environment, in health it is no different, especially when it comes to a public institution where doing more and better with minimal financial resources is a constant challenge for managers. One of the paths used to overcome this challenge is the investment in training and development, based on that the problem of this research arose, what are the training and development needs of a public maternity hospital in Joinville, based on the perception of its employees? And to solve this problem, the general objective was defined as structuring a training and development program to be applied in a public maternity hospital in Joinville. After approval by the maternity hospital and the CEP, data collection began. A bibliographic research was carried out to build a questionnaire that can be the tool used to carry out this survey. The questionnaire was sent to the maternity workers in order to diagnose the institution's training needs. A total participation of 61 employees from 17 different sectors of the institution was obtained. Among the results obtained, the answers to the four questions indicated as necessary for defining a Training & Development program stand out: How to train? Where the most indicated technique was "practical training". Where to train? Being "A room or auditorium in the maternity ward". When to train? The most indicated option was "during the work shift", What to train? The training category most pointed out as a need for training was "Management and Quality", demonstrating that the servers perceive the challenges of the institution and are concerned with offering an efficient, effective and quality service.

Keywords: Personnel Management; Staff Development; Hospitals, Maternity.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Etapas do Treinamento.....	59
Quadro 2 – Aspectos x Autores.....	85
Quadro 3– Capacidades nos treinamentos.....	102
Quadro 4– Treinamentos.....	103
Quadro 5 – Categorias levantadas.....	112

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Os principais processos de Gestão de Pessoas	58
Figura 2 – Tipos de mudanças de comportamento decorrentes do treinamento.	61
Figura 3 – Ciclo composto do treinamento.	63
Figura 4 – Sistema de treinamento e desenvolvimento contínuo que valoriza e incentiva as pessoas a alcançarem a excelência.....	64
Figura 5 – Programação de treinamento.....	69
Figura 6 – Entradas e saídas do programa de treinamento.	70
Figura 7 – Metodologia adotada baseada na pirâmide do aprendizado.....	76
Figura 8 - Fluxograma da Metodologia.....	82
Figura 9 - Desenho do Program de T&D proposto	117

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Área da atuação.....	88
Gráfico 02: Setor de atuação.....	89
Gráfico 03: Suficiência de oferta de treinamentos.....	90
Gráfico 04: Setor com maior demanda de treinamento.....	91
Gráfico 05: Existência de LNT.....	91
Gráfico 06: Existência do DEPT.....	92
Gráfico 07: Realização de avaliação após treinamento.....	92
Gráfico 08: Nível de habilidade ou conhecimento da equipe.....	94
Gráfico 09: Idade dos participantes.....	95
Gráfico 10: Nível de Escolaridade.....	96
Gráfico 11: Tempo de serviço na maternidade.....	97
Gráfico 12: Autoavaliação quanto a habilidade.....	99
Gráfico 13: Nível de interesse em participar de treinamentos.....	99
Gráfico 14: Frequência de participação em treinamentos.....	100
Gráfico 15: Nível de treinamento para executar as atividades.....	101
Gráfico 16: Capacidade de ministrar treinamentos.....	101
Gráfico 17: Capacidade no setor de ministrar treinamento.....	103
Gráfico 18: Setor x Nível de habilidade.....	104
Gráfico 19: Setor x Nível de treinamento.....	105
Gráfico 20: Setor x Habilidade da equipe.....	106
Gráfico 21: Setores com maior necessidade de treinamento.....	107
Gráfico 22: Sugestões para Maternidade.....	113
Gráfico 23: Sugestões para o setor.....	114
Gráfico 24: Sugestões para os participantes.....	115
Gráfico 25: Técnica de treinamento.....	111
Gráfico 26: Melhor local para realizar treinamento.....	108
Gráfico 27: Período para realizar treinamento.....	109

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARH – Administração de Recursos Humanos

CBT – Computer-Based Training

CD – Compact Disc

DEPT – Departamento de Ensino, Pesquisa e Treinamento

DVD – Digital Versatile Disc

IELUSC – Instituto Superior e Centro Educacional Luterano Bom Jesus

IFSC – Instituto Federal de Santa Catarina

LNT – Levantamento das Necessidades de Treinamento

MOODLE – Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment

RH – Recursos Humanos

RSB – Reforma Sanitária Brasileira

SC – Santa Catarina

SES – Secretaria Estadual de Saúde

SUS – Sistema Único de Saúde

TCC – Trabalho de Conclusão de Curso

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TI – Tecnologia da Informação

TNS – Training Needs Survey

T&D - Treinamento e

WTB - Web-Based Training

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	48
1.1 Contextualização	48
1.2 Justificativa	49
1.3 Problema	50
1.4 Objetivo	50
1.4.1 Objetivo geral	50
1.4.2 Objetivos específicos	50
2 DESENVOLVIMENTO	51
2.1 Sistema Único de Saúde - SUS	51
2.2 Maternidade	54
2.3 Gestão de pessoas	55
2.3.1 Subsistema de Treinamento e Desenvolvimento	59
2.3.1.1 Diagnóstico da necessidade de treinamento	64
2.3.1.2 Desenho do programa de treinamento.	69
3 METODOLOGIA	77
3.1 Classificação da Pesquisa	77
3.1.1 Quanto a Natureza	77
3.1.2 Quanto aos Objetivos	77
3.1.3 Quanto aos Procedimentos	78
3.1.4 Quanto a Abordagem	78
3.2 Lócus da Pesquisa	78
3.2.1 Universo, população e amostra da pesquisa	79
3.3 Procedimento de coleta de dados	79
3.3.1 Fluxograma da Metodologia	81
3.4 Análise dos dados	82
3.5 Ética na Pesquisa	83
3.6 Riscos e Benefícios	83
4 ANÁLISES E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS	85
4.1 O processo de construção de um T&D	85
4.2 Percepção dos colaboradores sobre o modelo de T&D ideal	87
4.2.1 Análise Organizacional	87
4.2.2 Análise das Competências Organizacionais Requeridas	93

4.2.3 Análise dos Recursos Humanos.....	95
4.2.3.1 Perfil dos Participantes	95
4.2.3.2 Conhecimentos e competências	98
4.2.4 Quem deve ser treinado?	104
4.2.5 Onde treinar?	108
4.2.6 Quando treinar?	109
4.2.7 Por quem treinar?	110
4.2.8 Como treinar?	111
4.3 Necessidades de treinamento	112
4.4 Estrutura de um programa de T&D.....	116
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	119
REFERÊNCIAS.....	121
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	124
APÊNDICE B – SENSIBILIZAÇÃO QUANTO A PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA	129
APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE	130
ANEXO A – CARTA DE ACEITE INSTITUCIONAL.....	1304
ANEXO B – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP	1305
ANEXO C – AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA	1308

1 INTRODUÇÃO

Esse capítulo inicial apresentará o contexto, a problemática e objetivos do presente Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), trazendo ainda o texto que justifica a relevância e importância do trabalho realizado.

1.1 Contextualização

Cada vez mais se reconhece nos ambientes organizacionais a importância de se manter os recursos humanos atualizados, nas organizações de saúde não é diferente, porém um grande desafio é fazer com que isso aconteça. Na busca por soluções, utiliza-se todos os recursos disponíveis para solucionar esse problema, a tecnologia é um desses recursos.

Segundo Damásio (2007) a tecnologia pode ser entendida como sendo a soma de um dispositivo, das suas aplicações, contextos sociais de uso e arranjos sociais e organizacionais que se constituem em seu torno. A tecnologia é usada pela humanidade desde os primórdios, porém com a Revolução Industrial verificou-se um salto significativo na produção de novas tecnologias. Já no fim da década de 1970 observou-se outra grande evolução, destacando-se a tecnologia eletrônica e o microcomputador, desde então o ritmo evolutivo tem se dado em uma velocidade incrível.

Nesse sentido Damásio (2007, *apud* ARCO, 2013, p. 951) afirma que “a evolução do processo educativo é simultaneamente causa de geração de novos conteúdos tecnológicos e consequência de formas originais de uso da tecnologia”, e a gama de recursos tecnológicos como os softwares, os computadores, os celulares e a internet, para ampliação das técnicas ou conhecimentos adquiridos facilitam o processo.

Segundo Oliveira (2016, p.14) “a capacitação representa um importante instrumento metodológico de empoderamento das pessoas nas organizações de modo geral”, se transformando em uma ferramenta que quando utilizada da melhor forma possível, torna-se um diferencial para a instituição. Conforme ressalta Oliveira (2016, p.14) “no serviço público, tem um significado diferencial, pois se torna uma ferramenta que visa à garantia de qualidade dos serviços prestados ao cidadão

catarinense”, se tornando um elemento que contribui desde a performance da instituição até a visão que seu público alvo tem em relação a mesma.

Porém para isso é necessário diagnosticar o que, onde e como é a melhor maneira de realizar esse treinamento, o que nos leva ao Levantamento de Necessidade de Treinamento (LNT), onde buscamos as informações necessárias para criar, gerenciar, desenvolver, aplicar e avaliar as reais necessidades de treinamento em uma instituição.

1.2 Justificativa

Ao iniciar o estágio no Departamento de Ensino, Pesquisa e Treinamento (DEPT) de uma maternidade pública em Joinville - SC, vislumbrou-se a possibilidade de realizar o TCC na instituição e, ao verificar temas relevantes, ficou entendido que seria interessante abordar o levantamento das necessidades de treinamento na organização, visto que é uma demanda da instituição manter a equipe atualizada e bem treinada.

A partir disso surgiu a questão dos gastos, ou investimentos ligados ao Treinamento e Desenvolvimento (T&D), e para tal pensou-se em desenvolver um programa de treinamento e desenvolvimento com o mínimo de recursos possíveis. O fato de economizar custos para a administração pública, já torna o tema relevante, inclusive o próprio Ministério da Saúde corrobora essa importância com a criação da Política Nacional de Educação Permanente em Saúde. O que trará melhorias que serão sentidas pela instituição e por seu público alvo, visto que com uma equipe bem treinada, a qualidade dos serviços prestados aumenta, sabendo-se que a qualidade está diretamente ligada a técnica, aperfeiçoamento e ao treinamento.

Sendo assim, para a organização, promover treinamentos, atualizações ou capacitações com custos mínimos, é de suma importância. Por se tratar de uma organização pública, onde um dos objetivos é fazer mais e melhor com menos recursos, disponibilizar para os colaboradores um meio de se atualizar, sem precisar se deslocar de sua casa, ou ter que frequentar uma sala de aula pode ser uma alternativa para manter as equipes permanentemente atualizadas.

Do ponto de vista do IFSC, por se tratar de uma instituição de ensino, a busca por conhecer melhor o seu público alvo e suas necessidades de treinamento, podem influenciar como demanda de cursos e treinamentos a serem oferecidos pela

instituição, elevando seu reconhecimento junto à sociedade em que está inserida.

No que se refere a formação em Gestão Hospitalar, poder suprir uma necessidade de uma instituição que faz parte da vida de muitos joinvilenses, torna esse projeto uma grande realização pessoal, principalmente em saber que o conhecimento é algo que pode mudar a vida de toda uma sociedade.

1.3 Problema

Como desenhar um programa de treinamento e desenvolvimento para ser aplicado em uma maternidade pública de Joinville.

1.4 Objetivo

1.4.1 Objetivo geral

Desenhar um programa de treinamento e desenvolvimento para ser aplicado em uma maternidade pública de Joinville.

1.4.2 Objetivos específicos

- A. Verificar na literatura o processo de construção de um programa de T&D;
- B. Levantar qual o desenho ideal de T&D na percepção dos colaboradores;
- C. Identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento.

2 DESENVOLVIMENTO

Ao se aprofundar nas questões teóricas que permeiam este estudo, cria-se uma base para análises posteriores. Inicia-se abordando a evolução do Sistema Único de Saúde (SUS), e sua consolidação como sistema de saúde público adotado no Brasil, e também a conceitualização de maternidade, por se tratar do ambiente do estudo. Logo após essas etapas, será relatado a evolução da área de gestão de pessoas até o subsistema de treinamento e desenvolvimento, concentrando no Levantamento das Necessidades de Treinamento afim de aplica-lo em uma maternidade pública em Joinville, Santa Catarina.

2.1 Sistema Único de Saúde - SUS

Segundo Paim (2015), como base em um estudo, o qual foi censurado pelo governo militar em 1975, realizado no interior do Ministério da Previdência e Assistência Social (MPAS), descrevia o sistema de saúde brasileiro como insuficiente, mal distribuído, descoordenado, inadequado, ineficiente e ineficaz, e ainda como autoritário, centralizado, corrupto e injusto. Nesse mesmo ano foi sancionada a lei nº 6.229, que criava o Sistema Nacional de Saúde, conforme Paim (2015).

Paim (2015) descreve que para solucionar o decálogo de problemas e democratizar a saúde no Brasil, foi organizado um movimento social que propôs a Reforma Sanitária e a implantação do SUS. Instituições acadêmicas e sociedades científicas constituíram um movimento social na segunda metade da década de 1970, defendendo a democratização da saúde e a reestruturação do sistema de serviços. Tratava-se do movimento da Reforma Sanitária Brasileira (RSB), também conhecido como movimento sanitário ou movimento pela democratização da saúde e que durante a VIII Conferência Nacional de Saúde, realizada em 1986, foram sistematizados e debatidos por quase cinco mil participantes, diversos estudos e proposições para a RSB.

O relatório final do evento inspirou o capítulo “Saúde” da Constituição, desdobrando-se nas leis orgânicas da saúde (leis nº 8.080/90 e nº 9.142/90), que permitiram a implantação do SUS. Na medida em que essas propostas nasceram da sociedade e alcançaram o poder público, mediante a ação de movimentos sociais e

criação de dispositivos legais, o SUS representa uma conquista do povo brasileiro (PAIM, 2015).

Em primeiro lugar, ficou evidente que as modificações necessárias ao setor saúde transcendem aos limites de uma reforma administrativa e financeira, exigindo-se uma reformulação mais profunda, ampliando-se o próprio conceito de saúde e sua correspondente ação institucional revendo-se a legislação que diz respeito à promoção, proteção e recuperação da saúde, constituindo-se no que se está convencionando chamar a Reforma Sanitária (BRASIL, 1986, p. 02)

Mesmo parecendo de simples compreensão, é complexo esclarecer o que é o SUS. Corroborando com isso Paim (2015, p. 13) diz “cabe esclarecer que SUS é a sigla que corresponde a Sistema Único de Saúde. Contudo, conhecer a sigla em sua forma estendida não possibilita compreender imediatamente seu conceito.” E que devido a sua complexidade seu significado não se reduz a simples reunião das palavras *sistema, único e saúde*, de maneira muito simples poderíamos dizer que o SUS é um conjunto de agências e agentes cujo o objetivo principal é garantir a saúde das pessoas e da população (PAIM, 2015).

Segundo a Constituição de 1988, o SUS seria organizado com base em três diretrizes: I - Descentralização, com direção única em cada esfera de governo; II – Atendimento integral, com prioridade para as atividades preventivas, sem prejuízo dos serviços assistenciais; III - Participação da comunidade. (BRASIL, 1988).

Pode-se concluir que o SUS é o conjunto de ações e serviços públicos de saúde, compondo uma rede regionalizada e hierarquizada, organizada a partir das diretrizes da descentralização, integralidade e participação da comunidade. É, portanto, uma forma de organizar as ações e os serviços de saúde no Brasil, de acordo com princípios, diretrizes e dispositivos estabelecidos pela Constituição da República e pelas leis subsequentes, e corresponde a um sistema público de saúde formado por órgãos e instituições federais, estaduais e municipais. Não é exclusivamente constituído por organismos da administração direta, como o Ministério da Saúde e as secretarias estaduais e municipais correspondentes. A iniciativa privada pode participar do SUS, em caráter complementar, mediante contrato regido pelo direito público (PAIM, 2015).

Os gestores de saúde nas diferentes esferas, estão enfrentando, dentre

outros, os desafios da identificação e da definição de estratégias afim de resolverem problemas de recursos humanos (RH) em saúde, apontando também a necessidade de fortalecimento nas práticas de gestão nesse campo, frente a consolidação do SUS. Para a conquista de um SUS democrático, equitativo e eficiente, o desenvolvimento de RH representa vital importância. (GIL, 2005).

Mesmo com alguns avanços, segundo Batista e Gonçalves (2011), a formação dos profissionais de saúde está muito aquém do cuidado integral. Dadas as mudanças das práticas, o perfil dos profissionais de saúde reflete insuficiência na qualificação. Um grande desafio para implantação e fortalecimento da atenção à saúde no SUS é suprir a demanda crescente de educação permanente, com o objetivo de (re) significar os perfis de atuação dos profissionais da saúde (BATISTA e GONÇALVES, 2011).

Tamanha importância deste tema foi instituída a Política Nacional de Educação Permanente em Saúde. Surge com o intuito de contribuir para a transformação e qualificação das práticas de saúde através de ações estratégicas, processos formativos, organização das ações e dos serviços e das práticas pedagógicas na formação e no desenvolvimento dos trabalhadores de saúde. Sendo necessário uma ação intersetorial que possa articular o desenvolvimento individual e institucional, das ações e serviços, e atenção à saúde e o controle social (BRASIL, 2004). Cabe destacar também o que relata o Ministério da Saúde (2004a).

“As demandas para a capacitação não se definem somente a partir de uma lista de necessidades individuais de atualização, nem das orientações dos níveis centrais mas, prioritariamente, desde a origem dos problemas que acontecem no dia-a-dia do trabalho referentes à atenção à saúde e à organização do trabalho, considerando, sobretudo, a necessidade de realizar ações e serviços relevantes e de qualidade. É a partir da problematização do processo e da qualidade do trabalho - em cada serviço de saúde - que são identificadas as necessidades de qualificação, garantindo a aplicação e a relevância dos conteúdos e tecnologias estabelecidas.” (BRASIL, 2004a).

Segundo Brasil (2004), a partir da criação da Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação em Saúde, o Ministério da Saúde ficou responsável pela formulação de políticas orientadoras de formação, desenvolvimento, distribuição,

regulação e gestão dos profissionais de saúde do Brasil. Um dos órgãos integrante desta secretaria é o Departamento de Gestão da Educação na Saúde (Deges).

Brasil (2004) estipula que o Deges fica responsável por propor e formular as políticas relacionadas à formação, desenvolvimento e educação permanente dos profissionais da saúde em todos os níveis de formação, à capacitação dos profissionais de outras áreas da saúde, como também dos movimentos sociais e da população, para fortalecer a participação social.

Para a implantação da Política Nacional de Educação Permanente em Saúde o Deges articula compromissos de ação de diversos órgãos nas três esferas nacionais (Federal, Estadual e Municipal), com as entidades de ensino, profissionais da saúde e de educação popular em saúde. (BRASIL, 2004).

Tendo em vista que o local onde foi executado esse projeto é uma maternidade pública em Joinville, Santa Catarina, o próximo tópico busca trazer uma definição do que é uma maternidade.

2.2 Maternidade

Viu-se a necessidade de definir o que é maternidade, o que neste caso entende-se como uma organização ou setor hospitalar destinado a prestar assistência para mulheres na gravidez, parto e puerpério, e também aos recém-nascidos (BRASIL, 2008).

Contudo, cabe salientar que as maternidades são instituições recentes no contexto histórico dos hospitais, visto que até o final do século XIX, a assistência ao parto era basicamente realizada no ambiente domiciliar por parteiras, e apenas em casos de complicações se chamava o médico. A partir do século XX que a transição gradativa do parto domiciliar para o hospitalar começa a acontecer, juntamente com a ampliação do acesso e da oferta de saúde materno-infantil, segundo Liester e Riesco (2013).

Com toda essa mudança, adquirir novas habilidades e conhecimentos passa a ser essencial, o que leva a necessidade de atualizações e treinamento constantes, e pode-se definir treinamento segundo Gil (2006, *apud LEANDRO e BRANCO, 2011, p. 66*) como sendo um processo educacional de curto prazo que engloba todas as ações que têm como objetivo ampliar a capacidade para desempenhar melhor as atividades relacionadas ao cargo que ocupam na empresa.

2.3 Gestão de pessoas

Os recursos humanos são indiscutivelmente aspectos de fundamental importância para as organizações, sendo fonte de estudos incansáveis a fim de garantir sua melhor utilização ou desenvolvimento. Tendo os recursos humanos reconhecimento e destaque devido a toda evolução mercadológica que vem ocorrendo, onde aprimorá-lo ou ignorá-lo pode ser a chave para o sucesso ou fracasso em uma organização.

Dessa forma cabe destacar o que diz Chiavenato (2008).

E as pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional: elas passam a construir a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente concorrencial. (CHIAVENATO, 2008)

Com a constante evolução sofrida nas organizações, a gestão de pessoas é forçada a evoluir também. Essa evolução abrange vários campos do conhecimento e vem ocorrendo há séculos. Alguns movimentos foram marcantes na área de gestão, sendo o primeiro conhecido como Administração Científica, impulsionada paralelamente por Frederick W. Taylor (1856-1915) e Henri Fayol (1841-1925), nos Estados Unidos e na França, respectivamente. Tendo como objetivo primordial a fundamentação científica às atividades administrativas, substituindo a improvisação e o empirismo (ÁVILA E STECCA, 2015).

E o segundo movimento foi a Escola das Relações Humanas, que surgiu após discussões de insatisfação dos trabalhadores. Tendo como enfoque salientar a importância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade. Os estudos do psicólogo americano Elton Mayo (1890-1949) foram a base para esse movimento (ÁVILA E STECCA, 2015).

Pode-se destacar essa evolução em três eras segundo Ávila e Stecca (2015), da industrialização clássica, a neoclássica e a da informação, sendo:

- Era da industrialização clássica – compreendida entre a Revolução Industrial e a metade do século XX, onde a valorização e conservação das tradições

eram marcantes na cultura organizacional, e as pessoas eram consideradas recursos de produção.

- Era neoclássica – trata-se do período entre 1950 a 1990, substituindo a teoria clássica pela neoclássica, a teoria das relações humanas pela teoria comportamental e redimensionando o modelo burocrático pela teoria estruturalista.

- Era da informação – tendo início com o fim da era neoclássica até a atualidade. Tendo como grandes características mudanças rápidas e inesperadas. As eras clássica e neoclássica foram deixadas para trás pelas organizações modernas, com mudanças na maneira de agir, pensar e administrar pessoas, onde o departamento de pessoal passou a ser chamado de departamento de recursos humanos.

Ainda para Ávila e Stecca (2015) a Administração de Recursos Humanos (ARH) baseia-se no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas que objetivam eficiência no desempenho do pessoal, paralelamente a organização representa um meio que permite as realizações individuais ligadas direta ou indiretamente como o trabalho.

Com o surgimento de mudanças aceleradas nos setores de RH, houve também a substituição da Teoria Clássica pela Neoclássica, a Teoria Comportamental substitui a das Relações Humanas e o modelo Burocrático se torna Estruturalista. (SANTOS & CÂMARA, 2012).

Pode-se destacar também que, para Gil (1994, p. 13)

A administração de Recursos Humanos é o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que têm como objetivo a interação do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. É, pois, a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal (GIL, 1994, p. 13).

Segundo Ávila e Stecca (2015) a ARH busca conquistar e manter empregados na organização, entregando o máximo de si, com uma atitude positiva e favorável. Onde a gestão de recursos humanos deve ser reconhecida como de fundamental importância, frente às constantes mudanças econômicas, tecnológicas e sociais vividas atualmente, destacando as pessoas como um diferencial competitivo.

Em consonância com Ávila e Stecca (2015), Chiavenato (2004) diz que com a necessidade de humanizar e democratizar a administração, deixar para trás a rigidez e mecanização dos conceitos da Teoria Clássica e adaptar-se aos novos padrões de vida do povo americano, surge o desenvolvimento das ciências humanas

Com a era do conhecimento, ou da informação, todos têm à disposição as informações a qualquer momento, gerando uma procura cada vez maior do desenvolvimento pessoal e profissional. Gerando por sua vez a obrigação das empresas em remodelar as estratégias e programas de gestão de pessoas destinadas à formação profissional. Sendo assim, Santos & Câmara (2012) destaca que na era do conhecimento, a gestão de pessoas criou novas oportunidades relacionados à reestruturação das estratégias para atrair, desenvolver, recompensar e reter os ativos mais importantes da empresa, as pessoas.

Ainda para os autores, a área de recursos humanos é um agente de mudança e catalisador dos esforços de transformação para que a organização seja mais competitiva. Onde a gestão da mudança é uma contribuição importante da área de recursos humanos para a gestão estratégica, sendo efetiva a partir do gerenciamento da cultura organizacional, do desenvolvimento de novas competências e do envolvimento das pessoas no processo de transformação.

Não distante disso, Chiavenato (2010) fala sobre a era do conhecimento, e que ela proporciona uma produção ampliada e um desenvolvimento das organizações. Onde o capital humano é um requisito indispensável nesse processo produtivo, sendo de extrema importância uma comparação entre a modernidade dos sistemas e esse capital.

Destacando que essa era tem como principais características as mudanças rápidas, imprevistas e turbulentas, Chiavenato (2010) completa dizendo que a inovação tem se tornado um dos fatores essenciais para as organizações na gestão de recursos humanos. O perfil dos talentos humanos dentro das organizações vem sendo alterado, devido as exigências de conhecimentos práticos e teóricos, juntamente com a introdução das inovações tecnológicas e sócio-organizacionais que provocam novas atitudes e habilidades.

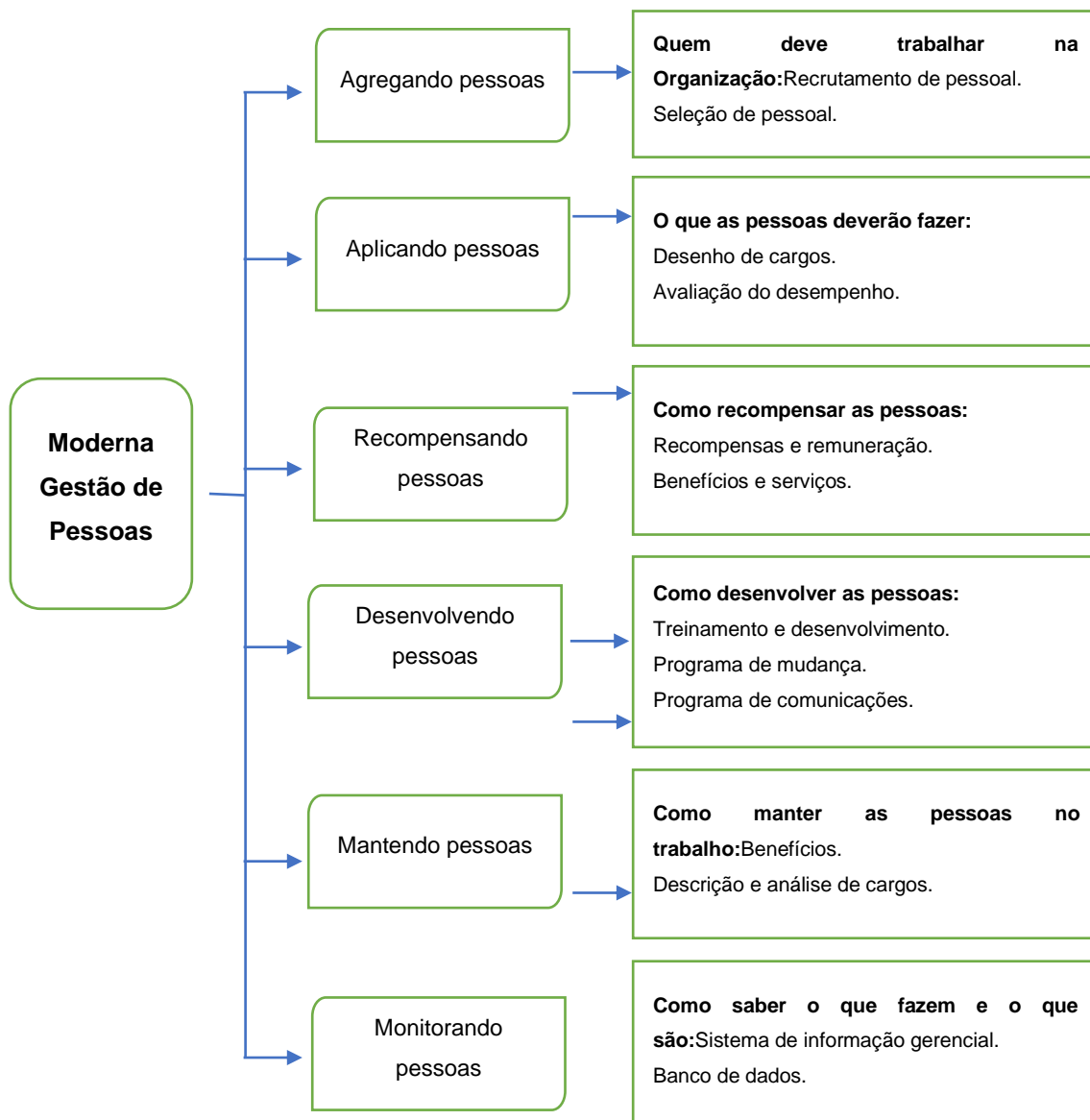
Aos poucos, a cultura organizacional reinante nas empresas deixou de privilegiar as tradições antigas e passadas e passou a concentrar-se no presente, fazendo com que o conservantismo e a manutenção do status quo

cedessem lugar à inovação e mudança de hábitos e de maneira de pensar e agir. (CHIAVENATO, 2010, p. 37).

Com isso as pessoas precisam compartilhar conhecimento para agregar valor, sendo essencial não só compartilhá-lo, mas também divulgá-lo em todas as esferas da organização. Assim como diz Santos & Câmara (2012), diferente do passado onde as organizações guardavam e escondiam o conhecimento, hoje é feito o contrário, visto que as pessoas precisam agregar valor aos processos e produtos, conforme a essência do que é inovação.

Com todas essas mudanças, faz-se necessário estabelecer os processos envolvidos na Gestão de Pessoas, sendo assim, Chiavenato (2010) diz que a Gestão de Pessoas tem seis processos principais, conforme Figura 1.

Figura 1 – Os principais processos de Gestão de Pessoas



Fonte: CHIAVENATO (2005)

2.3.1 Subsistema de Treinamento e Desenvolvimento

Com tanta mudança, é inegável a necessidade de se manter atualizado, treinado, capacitado, etc. por isso Ávila e Stecca (2015), destaca a importância do treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, de um modo geral está cada vez mais sendo reconhecido pelas empresas, como estratégia de manutenção e de desenvolvimento pessoal e também afim de aumentar a rentabilidade e produtividade.

Sendo assim, o sistema de recursos humanos tem dado destaque as ações de treinamento e desenvolvimento, visto os impactos na interação indivíduo-trabalho que refletem nos desempenhos individuais e coletivos, podendo ser positivos ou negativos. Com o objetivo de promover a melhoria da atuação profissional e a satisfação pelo trabalho realizado, o programa de treinamento precisa ser um processo dinâmico e contínuo, segundo Ávila e Stecca (2015).

Para Ávila e Stecca (2015), ao se investir em treinamento de pessoas, está investindo diretamente na qualidade dos produtos e serviços prestados pela organização, sendo o treinamento um dos recursos utilizados para o desenvolvimento, evidenciando que as organizações devem investir em treinamento, seja em conhecimento técnico-operacional ou em nível estratégico e de gestão.

Treinamento é definido como um processo de assimilação cultural em curto prazo, que tem por finalidade repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades, ou atitudes relacionadas diretamente a execução da tarefa ou a otimização no trabalho. Enquanto... .. o desenvolvimento é um processo de longo prazo que inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências (ÁVILA e STECCA, 2015, p. 44)

Para Ávila e Stecca (2015) o treinamento é constituído por quatro etapas, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Etapas do Treinamento.

Diagnóstico	Trata-se do Levantamento das Necessidades de Treinamento a serem satisfeitas.
Desenho	É a elaboração do treinamento para atender as necessidades.
Implementação	trata-se da execução e condução do programa de treinamento..
Avaliação	Consta na verificação dos resultados do treinamento.

Fonte: Adaptado de Ávila e Stecca (2015).

Pode-se classificar treinamento com objetivos específico e genéricos, dividido em dois aspectos:

- Aspecto técnico – onde a programação da área de treinamento será submetida a cada setor da organização, em que for aplicada.
- Aspecto comportamental – considerando um padrão de comportamentos e atitudes únicos esperados pela organização e seus colaboradores, a área de treinamento é a responsável por transmitir essas informações aos trainees.

Devido à importância desses aspectos, o equilíbrio para ajustar-se à filosofia da organização é de responsabilidade do colaborador (ÁVILA e STECCA, 2015).

Já Chiavenato (2014), ao definir treinamento, inicia traçando um comparativo entre conceitos de treinamento, distinguindo-os em três momentos:

- Passado: O treinamento era considerado um meio para ajustar a pessoa ao cargo e a partir do simples preenchimento de cargos desenvolver o potencial de trabalho da organização.
- Recentemente: O treinamento era entendido como a preparação de uma pessoa, afim de que execute com excelência as tarefas específicas inerentes ao cargo que deve ocupar.
- Modernamente: O treinamento é visto como uma fonte de lucratividade e um meio de desenvolver competências que torne as pessoas mais produtivas, criativas, inovadoras e valiosas ao contribuir melhor para os objetivos organizacionais.

Por fim, autor conclui que os três conceitos são aplicados, mas o terceiro

certamente tem maior impacto e importância (CHIAVENATO, 2014).

Cabe destacar que mesmo com uma sutil diferença, Chiavenato (2014, p. 312) também diz que Treinamento e Desenvolvimento são dois processos distintos, onde treinamento é tido como um processo “desenhado para construir talentos com conhecimento e habilidades necessárias aos seus cargos atuais ou construir competências individuais”, já o desenvolvimento é abordado como um processo que “envolve aprendizagem que vai além do cargo atual e se estende à carreira da pessoa com um foco no longo prazo para preparar as pessoas para acompanhar as mudanças e o crescimento da organização.”

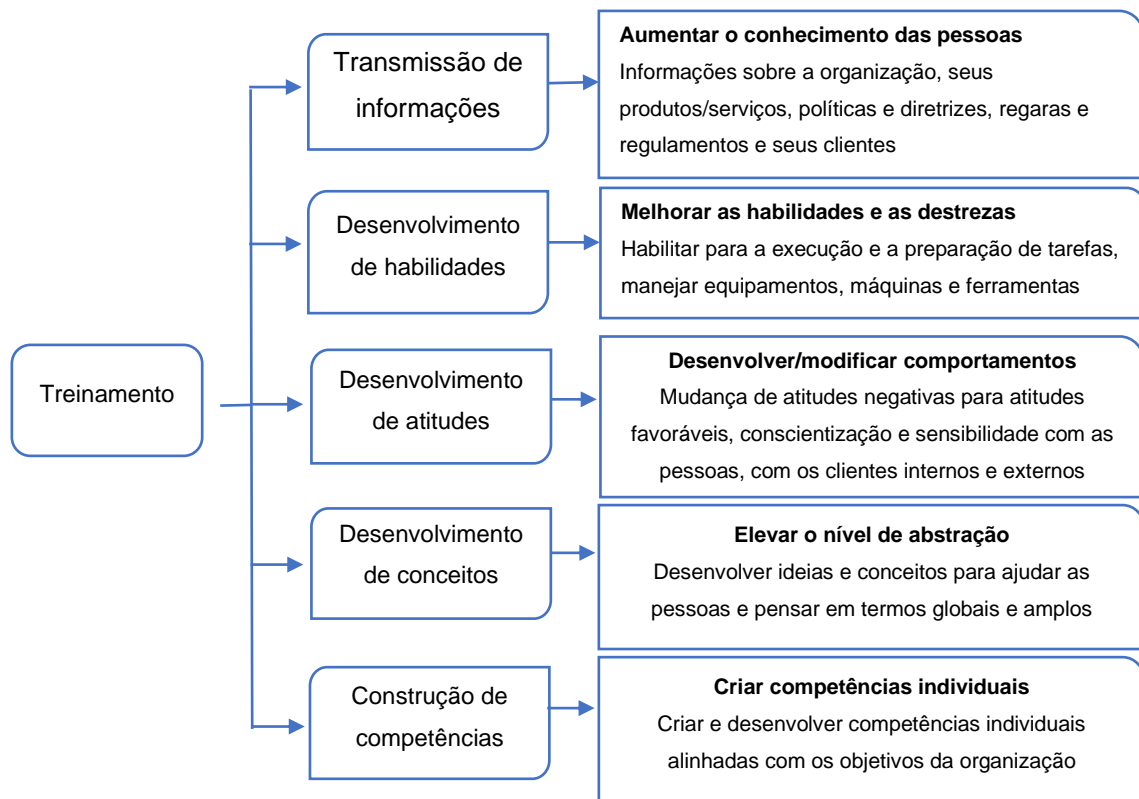
Do ponto de vista de Reichel (2008, p. 12)

O T&D vem justamente para dar apoio estratégico às empresas, servindo como ferramenta de aperfeiçoamento do desempenho organizacional por excelência. Mas para isso deve enfrentar alguns desafios, como, por exemplo: identificar talentos, treinar e desenvolvê-los, patrocinar a criatividade, valorizar a atitude empreendedora e fomentar avaliações (REICHEL, 2008, P. 12).

Já de maneira simplificada Lacombe e Heilborn (2008, p. 270) diz que treinamento é qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer sua função ou atividade, aumentar a sua capacidade para exercer melhor essas funções ou atividades, ou prepara-la para exercer de forma eficiente novas funções ou atividades.

Com isso podemos definir que a maioria dos programas de treinamento visam transmitir informações aos colaboradores da organização, com base nisso Chiavenato (2014) condensa as mudanças de comportamento conforme Figura 2.

Figura 2 – Tipos de mudanças de comportamento decorrentes do treinamento.



Fonte: Chiavenato (2014)

Para Chiavenato (2014) o treinamento é um processo cíclico e contínuo constituído de quatro fases:

1. Diagnóstico: essa fase caracteriza-se pelo levantamento das necessidades ou carências de treinamento que devem ser satisfeitas, podendo referir-se ao passado, presente ou futuro.

2. Desenho: nessa fase é laborado um projeto ou programa de treinamento, afim de satisfazer as necessidades diagnosticadas.

3. Implementação: trata-se da execução e condução do programa de treinamento.

4. Avaliação: é a verificação dos resultados obtidos.

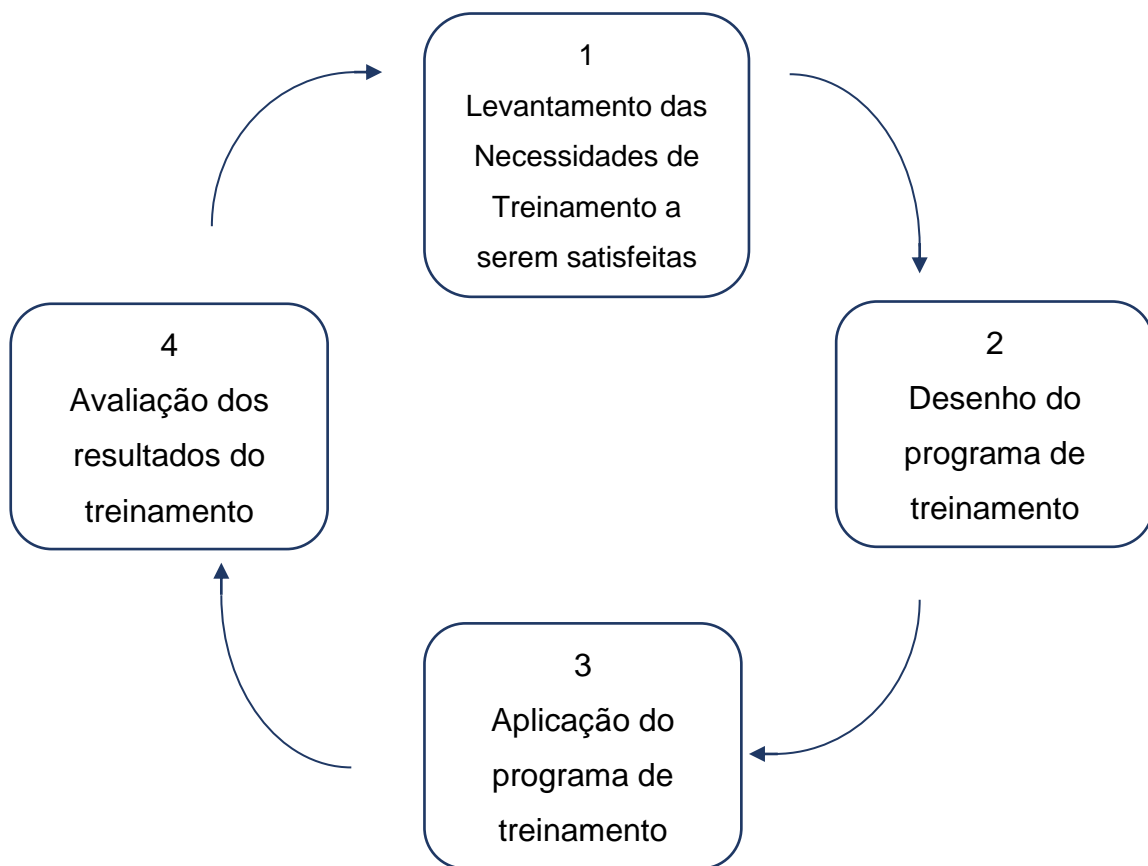
Em suma as quatro etapas envolvem o diagnóstico das necessidades, a decisão quanto à estratégia afim de satisfazer, a implementação da ação e por fim avaliação e o controle dos resultados, reiniciando todo o processo.

É importante ressaltar que não se deve confundir treinamento com uma simples ação de realizar cursos e fornecer informações. Trata-se de um processo

que objetiva atingir o nível almejado de desempenho, pela organização através do desenvolvimento contínuo dos colaboradores da organização, criando uma cultura interna que propicie o aprendizado e comprometida com as mudanças (CHIAVENATO, 2014).

A Figura 3 representa o ciclo composto de treinamento segundo Chiavenato (2014).

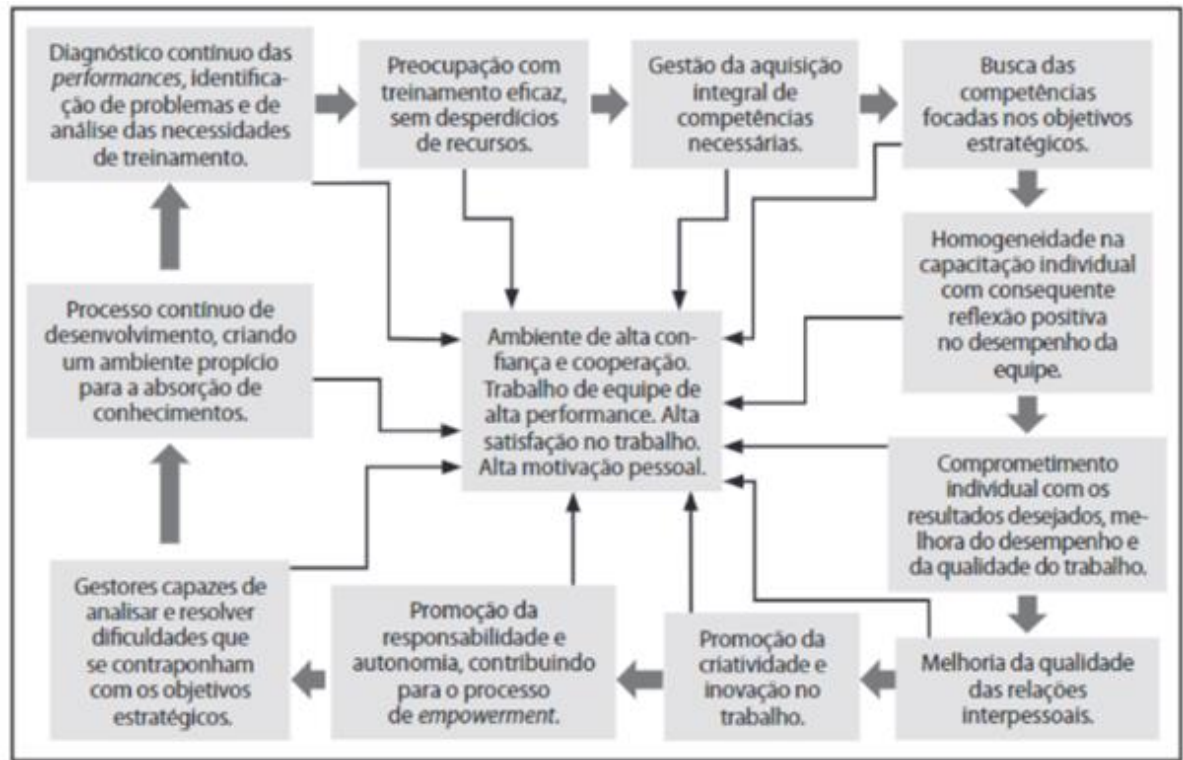
Figura 3 – Ciclo composto do treinamento.



Fonte: Chiavenato (2014).

De maneira mais complexa e detalhista Reichel (2008) diverge desse ciclo simples e generalizado estipulado por Chiavenato (2014), para Reichel (2008) o treinamento voltado para incentivar as pessoas a alcançarem a excelência exige uma metodologia que necessita de planejamento e uma constante reavaliação para que os objetivos sejam atingidos. Sendo possível obter grandes resultados na produtividade quando implantamos uma educação continuada. Podemos considerar como um processo de aprendizagem um ciclo contínuo que obedeça a alguns passos, os quais podemos observar na figura 4.

Figura 4 – Sistema de treinamento e desenvolvimento contínuo que valoriza e incentiva as pessoas a alcançarem a excelência.



Fonte: Reichel (2008, p. 27).

2.3.1.1 Diagnóstico da necessidade de treinamento

Como indicado anteriormente a primeira etapa do processo de treinamento é o Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT) da organização. Porém nem sempre são claras e um diagnóstico a partir de pesquisas e levantamentos internos se fazem necessários para descobri-las. As necessidades de treinamento são o déficit de preparo profissional dos colaboradores entre o que ele sabe e faz e o que deveria saber e fazer, conforme Chiavenato (2014).

Uma necessidade de treinamento é uma área de informação ou de habilidades que um indivíduo ou grupo precisa desenvolver para melhorar ou aumentar sua eficiência, eficácia e produtividade no trabalho. Na medida em que o treinamento focaliza essas necessidades e carências e as elimina,

ele se torna benéfico para os colaboradores, para a organização e para o cliente. Caso contrário, representará um desperdício ou simples perda de tempo. (CHIAVENATO, 2014, p. 317).

Conforme mostrado na Figura 3 o treinamento deve ser um ciclo contínuo, que deve ser reiniciado sempre que terminar a fase 4, fazendo ajustes que por sua vez resultarão em melhoria contínuas, conforme explica Chiavenato (2014) dizendo que o treinamento dos colaboradores na organização deve ser contínuo, constante e ininterrupto, ou como mostrado na Figura 4, onde cada etapa leva a próxima, e assim de maneira cíclica estimulando a melhoria contínua, e uma educação continuada conforme Reichel (2008). Mesmo com uma excelente avaliação do desempenho dos colaboradores, sempre há melhorias a serem introduzidas ou incentivadas. Onde a constante capacitação dos colaboradores é a base principal para os programas de melhoria contínua, e o treinamento atua como o principal catalisador dessa mudança.

Por tanto, a se realizar o LNT em uma organização o objetivo não deve ser apenas sanar uma necessidade, ou déficit, tem-se que traçar um processo muito mais amplo, evitando possíveis erros, que atenda essa necessidade e que também abranja os objetivos futuros da organização, de maneira contínua e que envolva toda a organização. Lembrando que segundo Meneses & Zerbini (2009, p.51) “treinamento é uma ação indicada apenas para remover lacunas nas competências do indivíduo, as quais não são devidas a condições inadequadas de trabalho, tampouco a baixos níveis de motivação dos empregados”.

Para tal, faz-se necessário uma pesquisa que investigue as necessidades da empresa como um todo, dessa forma Macian (1987) afirma que tal pesquisa deve abranger três pontos principais:

- **A Organização:** Sua ideologia, sua política de ação, seu nível de desenvolvimento tecnológico, sua postura em relação à treinamento, áreas que apresentam problemas mais sérios de treinamento;
- **Os Indivíduos:** Qual seu grau de capacitação profissional, com que frequência apresentam sugestões ou demonstram uma atuação participativa;
- **O Ambiente:** Como a empresa se situa no mercado, qual a imagem que o público tem da organização.

Reforçando tal abordagem, Gil (1994a) diz que o LNT deve ser concebido

como uma pesquisa com três níveis de desenvolvimento:

- **Análise Organizacional:** Para determinar as formas de treinamento que poderão contribuir para a elevação da organização, faz-se necessário a identificação dos níveis de eficiência e eficácia da mesma. Permite também verificar o quanto os recursos humanos disponíveis estão contribuindo para o alcance dos objetivos da organização.

- **Análise das Tarefas:** compreende a identificação das atividades que constituem as tarefas assim como dos requisitos pessoais necessários para seu desempenho eficaz.

- **Análise dos Recursos Humanos:** consiste na identificação dos níveis de conhecimento, habilidades e atitudes exigidas para a execução das tarefas, junto aos empregados.

Por outro lado, segundo Chiavenato (2014) o levantamento de necessidades de treinamento pode ser feito em cinco níveis de análise:

- **Análise organizacional:** com o objetivo de verificar os aspectos da missão, visão e dos objetivos estratégicos que devem ser atendidos pelo treinamento, a partir do diagnóstico de toda a organização.

- **Análise das competências organizacionais requeridas:** uma avaliação das competências requeridas pelo negócio e diagnóstico das competências existentes atualmente na organização, para destacar o gap de competências a construir ou adquirir.

- **Análise dos recursos humanos:** com base no perfil das pessoas, estabelecer os comportamentos, atitudes, conhecimentos e competências que as pessoas devem adquirir ou desenvolver para que possam contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

- **Análise da estrutura de cargos:** tendo como ponto de partida examinar os requisitos e especificações dos cargos, definir quais são as habilidades, as destrezas e as competências que os colaboradores devem desenvolver para desempenhar de forma adequada os cargos.

- **Análise do treinamento:** avaliar a eficiência e eficácia do programa de treinamento a partir dos critérios baseados nos objetivos e nas metas da organização.

Após exposição dos objetivos propostos acima, resta saber se as ferramentas tradicionalmente utilizadas para esse tipo de investigação, são capazes

de possibilitar que os mesmos sejam alcançados. Nesse sentido, o próximo item relaciona e descreve as principais ferramentas utilizadas nos processos de LNT.

Dentre os vários métodos para estabelecer quais habilidades e competências devem ser priorizadas para definir a estratégia de treinamento, cabe destacar as relacionadas por Ferreira (1994, *apud* MÂSIH, 1999), o qual diz que devem ser preferidos para identificação da necessidade de treinamento as seguintes ferramentas:

- **Questionários:** devem ser formados por perguntas curtas, específicas e objetivas de forma a permitir respostas curtas e planejadas;
- **Entrevistas:** devem ser previamente planejadas, sua realização deve seguir uma lista de questões e, sempre que possível, deve ser realizada no local de trabalho do entrevistado. Deve-se manter o controle da entrevista e, com isso, fazer com que as respostas sejam direcionadas para o real objetivo da entrevista. Os dados coletados durante a entrevista, devem ser registrados em formulário apropriado;
- **Conversas Informais:** são fontes importantes, pois, muitas das informações coletadas durante conversas informais não seriam conseguidas através de outros meios. Por se tratar de informações nem sempre claras, o analista deve estar sempre atento para identifica-las;
- **Comitês de Treinamento:** deve ser responsável por identificar necessidades de treinamento, avaliar o desempenho e analisar os resultados obtidos. Dentre os componentes, deverão existir pessoas do alto escalão da organização. As atividades do comitê poderão ser realizadas *ex-officio*, permitindo o não afastamento das atividades normais dos componentes;
- **Workshop:** Devem ser reunidos grupos, a fim de aprimorar suas atividades por meio de práticas reais de suas funções. As necessidades de treinamento de indivíduos ou do grupo podem ser identificadas ao passo que são desenvolvidos os trabalhos. Deve-se estar atento ao fato de as falhas estarem relacionadas às habilidades ou conhecimentos. Outro aspecto interessante é que podem ser detectadas carências relacionadas com a compreensão dos objetivos da organização ou determinados procedimentos organizacionais;
- **Análise da Organização:** este tipo de análise permite identificar falhas importantes como: planejamento confuso, má divulgação das funções, delegação conflitante de responsabilidades, objetivos corporativos mal definidos, inexistência

de padrões de desempenho, entre outros. Problemas como esses podem ser fatores desestimulantes para a organização, o que pode levar a um desempenho insatisfatório, sendo assim, devem ser encarados como indícios de necessidades de treinamento.

Para Faquim (1997, *apud* MÂSIH, 1999) apresenta um meio pouco tradicional de identificar as necessidades de treinamento: a criação de uma sala equipada com computadores, multimídia, internet, livros, revistas, TV, vídeo e áudio, através do levantamento das áreas mais procuradas pelos funcionários, identificar as carências e direcionar treinamentos. Ressaltando que tal ambiente não tem o objetivo de substituir nenhum treinamento, mas sim de identificar as necessidades de treinamento.

E para Chiavenato (2014), que determina como um processo de três passos. O primeiro consiste em avaliar o processo produtivo da organização, destacando os fatores críticos como os produtos rejeitados ou os pontos fracos relacionados ao desempenho dos colaboradores, entre outros. Já o segundo método para estabelecer as necessidades de treinamento é a “*retroação direta*” a partir do que os colaboradores expressam, objetivamente, como sendo as reais necessidades de informações, competências, atitudes ou habilidades que eles necessitam para desempenhar melhor suas funções. E o terceiro método está diretamente ligado a visão organizacional de futuro. A aquisição de novos equipamentos, tecnologias ou novos processos a fim de produzir os produtos/serviços da organização, ou até mesmo o desenvolvimento do atuais, são indícios de que os colaboradores devem adquirir novas habilidades e competências.

Chiavenato (2014) destaca que além dos métodos de levantamento de necessidades, existem indicadores que apontam necessidades futuras (a priori) e passadas (a posteriori):

- Indicadores a priori: são eventos que provocarão necessidades futuras de treinamento caso aconteçam, como:
 - Expansão da empresa.
 - Redução ou aumento do número de empregados.
 - Mudança de métodos, processos ou programas de trabalho ou produção.
 - Modernização dos equipamentos e novas tecnologias.
 - Produção ou comercialização de novos produtos/serviços.

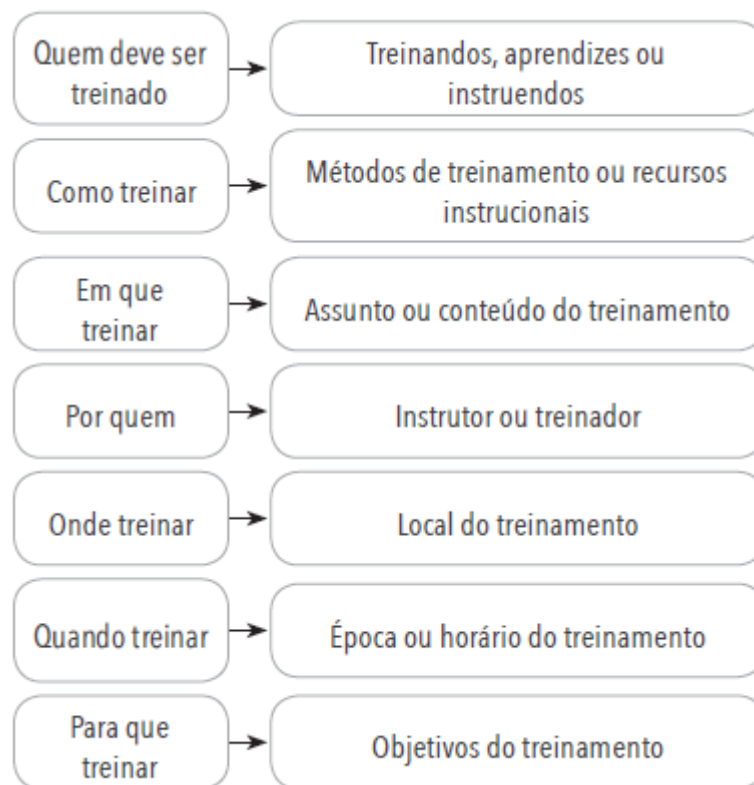
- Indicadores a posteriori: são os eventos provocados por necessidades de treinamento ainda não sanadas, como:

- Problemas de produção como baixa de qualidade ou produção.
- Comunicação deficiente
- Elevado número de acidentes no trabalho.
- Excesso de erros e desperdício.
- Pouca versatilidade dos funcionários e problemas de pessoal.
- Mau atendimento ao cliente.
- Pouco interesse pelo trabalho e falta de cooperação.

2.3.1.2 Desenho do programa de treinamento.

Para Chiavenato (2014), refere-se ao planejamento das ações de treinamento e tem um objetivo específico: atender as necessidades de treinamento levantadas no diagnóstico de forma integrada e coesa. Em consonância com os objetivos organizacionais, objetivos bem definidos servirão como métricas para garantir o sucesso do programa de treinamento.

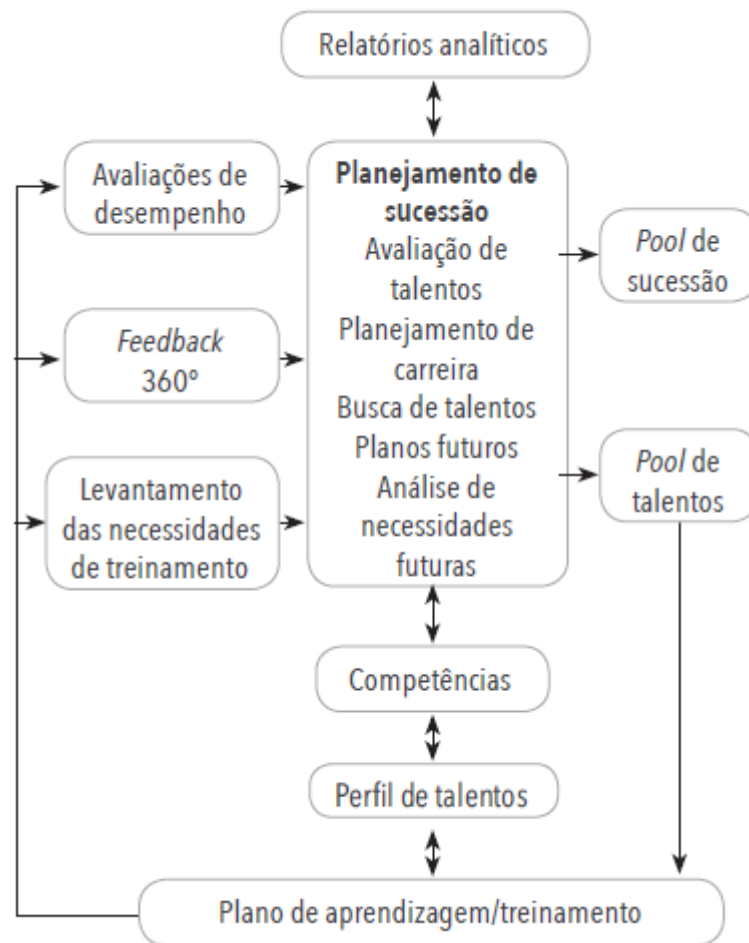
Figura 5 – Programação de treinamento



Fonte: Chiavenato (2014, p. 319).

Ainda segundo o autor, definir os sete ingredientes básicos descritos na Figura 5, significa programar o treinamento. O programa de treinamento deve estar diretamente ligado as necessidades estratégicas da organização. Ao estabelecer o nível de desempenho almejado, deve-se avaliar as necessidades das pessoas e da organização e estabelecer critérios para atingi-lo. A organização deve disponibilizar espaço e oportunidades para que os colaboradores apliquem e transmitam tudo que foi adquirido no treinamento. Mesmo sendo difícil, deve-se definir os objetivos e resultados e depois compará-los, isso é indispensável para o treinamento. Podendo assim conciliar investimento com retorno, através de treinamento para resultados. O que fica mais compreensível na Figura 6.

Figura 6 – Entradas e saídas do programa de treinamento.



Fonte: Chiavenato (2014, p. 320).

Para Reichel (2008) a programação do treinamento é baseada em aspectos analisados durante o LNT. Ela deve responder a perguntas, como demonstrado no diagnóstico da necessidade de treinamento. Ao responder essas perguntas pode-se iniciar a programação do treinamento, pois nessa fase serão encontradas soluções para resolver os déficits de treinamento.

Reichel (2008) complementa dizendo que existem programas de treinamento que permitem o raciocínio lógico, preciso, onde as informações não podem variar, pois é determinado qual resultado é esperado. Isso ocorre nos treinamentos técnicos. Já outros tipos de treinamento, é preciso estimular a criatividade, reflexão, posturas, críticas que trazem diversos resultados. Antes de elaborar a programação, é importante conversar com os responsáveis dos departamentos sobre a real necessidade do treinamento de cada funcionário. Também deve ser analisado se outras mudanças dariam resultados, como: revisão dos procedimentos de trabalho,

mudança da estrutura da área, transferência de colaboradores para outros setores, contratação de novos funcionários etc. Destacando que essas mudanças podem não necessitar de treinamento.

No que diz respeito a técnicas de treinamento, existem várias técnicas, Chiavenato (2014) destaca:

- **Leituras:** destacando-se como a técnica muito utilizada para transmitir informações em programas de treinamento, onde um instrutor apresenta verbalmente a informação, expondo uma quantidade máxima de informação em determinado período aos treinandos. Porém, por se tratar de um meio de mão única, uma postura passiva é adotada pelos treinandos. O que levanta a necessidade de criar oportunidades de troca de ideias e impressões, esclarecimento de dúvidas ou significas, para reforço ou retroação. Devido às limitações a leitura torna-se eficaz em disseminar informações, mas limitada para promover mudanças, atitudes ou comportamentos.

- **Instrução programada:** trata-se de uma técnica para instrução sem a presença de um instrutor humano. A informação é fracionada, exigindo respostas dos treinandos, que se corretas, permite continuidade ao treinamento. Tem como vantagem o fato de poder ser computadorizada, facilitando para os treinando, que podem realizar o treinamento em qualquer lugar, e sabem se estão corretos ou não. Sua limitação está no fato dos treinandos não terem acessos as respostas certas, pois eles devem descobri-las.

- **Treinamento em classe:** como o próprio nome já diz, é um treinamento em uma sala de aula, fora do local de trabalho, onde os treinandos são reunidos e conduzidos por um instrutor que transmite o conteúdo, sendo o tipo de treinamento mais utilizado. A fim de avaliar o tempo do aprendiz em classe, as organizações costumam divulgar as horas de treinamento per capita.

- **Computer-based training (CBT):** é o treinamento realizado com a contribuição do setor de TI, podendo ser feito através de CDs, DVDs, multimídias em geral.

- **E-learning:** refere-se ao uso das tecnologias da internet para disponibilizar uma ampla variedade de soluções em treinamento. Também conhecido como Web-Based Training (WBT) ou on-line training. O e-learning é baseado em três fundamentos:

1. Permite que as informações ou instruções são atualizadas,

armazenadas, distribuídas e compartilhadas por a uma rede (network).

2. Pode ser entregue ao treinando através de um computador utilizando tecnologia padrão da internet.

3. Focaliza o aspecto mais amplo, indo além dos paradigmas tradicionais do treinamento. Não se limitando à entrega de instruções (característica do CBT).

Conforme Chiavenato (2014), o e-learning também traz os seguintes benefícios:

- Baixo custo pois é o meio de informação mais barato.
- Melhora a reatividade do negócio por não ter limite para número de aprendizes.
 - Pode ser consistente (apresentação padronizada do conteúdo) ou customizado (apresentação ajustada conforme a necessidade).
 - Pode ser atualizado instantaneamente, com maior precisão na informação apresentada.
 - Pode ser acessado em qualquer tempo ou lugar. Sua abordagem é do tipo *just-in-time-any time*, podendo ser local ou global.
 - Universalidade, podendo ser acessado por protocolos internacionais da internet.
 - Constrói comunidade de prática tornando-se um grande motivador para aprendizagem organizacional.
 - Escalabilidade, pois os programas podem ser modificados, atendendo de 10 a 10 mil pessoas sem esforço ou gasto adicional.
 - Proporciona um serviço valioso para o cliente, focando no esforço de e-commerce para ajudar a buscar benefício do site.

Já Reichel (2008) diferencia as técnicas de treinamento da seguinte maneira:

- Técnicas de treinamento quanto ao uso, a qual se subdivide em três:
 - Orientadas para o conteúdo são recursos que transmitem o conhecimento e a informação por meio da leitura, de recursos audiovisuais ou do computador.
 - Orientadas para o processo são técnicas com o objetivo de mudar atitudes, provocar reflexões e desenvolver habilidades interpessoais. Têm a finalidade de mudar comportamentos e desenvolver relações humanas, como o treinamento da sensibilidade e em grupo.

Mistas: nessa técnica se transmite informação e busca-se a mudança de atitudes e comportamentos. São as conferências, os estudos de caso, os jogos e as simulações.

- Técnicas de treinamento quanto ao tempo, dividida em duas categorias:

Treinamento de integração à empresa: busca a adaptação e a ambientação e normalmente tem informações sobre a empresa, os produtos e serviços, as atividades sociais dos funcionários (benefícios e serviços), as normas e regulamentos internos, cultura organizacional etc.

Treinamento depois do ingresso no trabalho: esse treinamento deve se dar por meio de um processo racional de interesse do funcionário e da empresa.

- Técnicas de treinamento quanto ao local de aplicação, também dividida em duas categorias:

Treinamento no local de trabalho: pode ser realizado por funcionários a outros funcionários. Não necessita de equipamentos ou de acomodações especiais, ocorrendo por meio da prática.

Treinamento fora do local de trabalho: esse treinamento ganha toda a atenção do treinando, pois ele não está em seu ambiente de trabalho.

Quanto as técnicas de transmissão do conhecimento Reichel (2008) discorre que existem várias formas ou técnicas de repassar conhecimento, contudo o fator determinante será a forma como as aulas serão ministradas, classificando-as da seguinte maneira:

- **Aulas expositivas:** É o método mais utilizado, onde o instrutor passa a informação ao grupo de aprendizes, que são ouvintes passivos, mas abre espaço para esclarecimento de suas dúvidas. A fim de envolver mais os aprendizes, essas aulas devem ser complementadas com outras técnicas.

- **Filmes, televisão e dispositivos:** A utilização de filmes e dispositivos acoplados a gravações, liga a informação verbal às imagens, que podem auxiliar no entendimento.

- **Estudos de caso:** Nesse método o aprendiz recebe por escrito um caso em que há o problema. Ele deve analisa-lo e sugerir uma solução. Depois, o assunto é discutido em grupo, sendo uma discussão com ideias organizadas como o objetivo de chegar à formulação de uma solução.

- **Discussão em grupo:** Deve ser utilizada quando o objetivo é criar e modificar atitudes. A comunicação nos dois sentidos faz com que os treinandos ouçam as ideias dos demais, além das próprias.

- **Dramatização:** É uma técnica em que os participantes assumem papéis em situações reais de trabalho, e normalmente dramatizam atividades que envolvem contatos com o público.

- **Simulação:** É uma técnica utilizada no treinamento em que se operam equipamentos. Um bom exemplo é o “jogo de empresas”, o qual é uma ferramenta de simulação de atividades voltada para o mundo dos negócios.

- **Palestras e conferências:** As palestras são dadas por pessoas escolhidas com notório conhecimento. Normalmente, essa técnica é utilizada para repasse de conhecimentos em eventos de curta duração. Recomendado para a necessidade de ensino de conteúdos específicos. Já as conferências têm seu foco em um público mais especializado no assunto.

- **Seminários e workshops:** Os seminários são divididos em três etapas, a saber: exposição, discussão e conclusão. O workshop é um evento que tem o objetivo de detalhar o tema exposto de forma a atingir objetivos práticos e técnicos. O público poderá discutir, indagar, trocar ideias, como um grande grupo.

- **Reuniões técnicas:** São reuniões conduzidas por pessoas experientes para repassar conhecimentos técnicos de aplicação prática e concreta.

- **Ensino a distância:** Essa modalidade tem recebido muita contribuição da internet e da tecnologia da informação. As empresas e universidades estão intensificando essa técnica, que torna os cursos mais acessíveis.

- **Coaching:** É um tipo de relacionamento no qual o coach se compromete a ajudar e a apoiar o aprendiz, com o objetivo de atingir determinado resultado. Se comprometendo não apenas com os resultados, mas com o desenvolvimento profissional e a realização pessoal. O coach lidera, orienta, guia, aconselha, treina, desenvolve, estimula, impulsiona o aprendiz, e o aprendiz aproveita o impulso e a direção para aumentar seus conhecimentos, melhorar o que já sabe e aumentar seu desempenho.

- **Mentoring:** Significa a participação de uma pessoa experiente (o mentor) para ensinar e preparar outra pessoa (o orientado) com menos conhecimento em determinada área. É uma relação voltada para o desenvolvimento do “novato”, em que o mentor, oferece apoio, suporte, sabedoria e experiência no

sentido de ajudar o novato a desenvolver sua carreira.

Com base em pesquisas, que demonstram a quantidade de conhecimentos retidos num processo de ensino aprendizagem, Reichel (2008) diz que os profissionais da área de treinamento e desenvolvimento devem ter esse conhecimento para economizar, evitando os custos com uma repetição constante no processo de capacitação. A figura 7 demonstra essa quantidade de conhecimentos retidos.

Figura 7 – Metodologia adotada baseada na pirâmide do aprendizado.



Fonte: Reichel (2008, p. 60)

Reichel (2008) afirma que a didática do ensino de adultos deve ser embasada em algumas características como:

- Utilizar e estimular a experiência dos alunos;
- Envolver o aluno com o tema;
- Cada novo tema deve estar ligado à vida prática e os conhecimentos devem ser todos justificados;
 - Projetar a aula de tal forma que o aluno entenda que o sucesso é de sua responsabilidade;
 - Descobrir mecanismos motivacionais a cada unidade de ensino;
 - O dimensionamento do tempo do curso, levando em consideração a fadiga mental.

3 METODOLOGIA

Este capítulo descreverá a metodologia aplicada na execução deste TCC, desde a classificação da pesquisa até os riscos e benefícios envolvidos.

3.1 Classificação da Pesquisa

Para maior clareza quanto a metodologia aplicada neste TCC, esse capítulo trará as classificações pertinentes, quanto a natureza, aos objetivos, aos procedimentos e a abordagem. Discriminará também o *lócus* da pesquisa, a população e a amostra, como também o procedimento de coleta de dados. Falará também sobre a análise dos dados e a ética na pesquisa finalizando com os riscos e benefícios deste TCC.

3.1.1 Quanto a Natureza

Tratou-se de uma pesquisa aplicada pois contribuiu para fins práticos, visando a solução mais ou menos imediata de problemas concretos do cotidiano (BARROS; LEHFELD, 2014). Tendo em vista que, a partir do levantamento das necessidades de treinamento pode se traçar estratégias para suprir essas demandas, tornando a equipe melhor treinada contribuindo na qualidade dos serviços prestados e na visão da sociedade e dos servidores em relação a instituição.

3.1.2 Quanto aos Objetivos

Quanto aos objetivos, tratou-se de uma pesquisa descritiva pois, descreveu uma experiência, uma situação, um fenômeno, um processo ou população nos mínimos detalhes, conforme Andrade (2002) que destaca que a pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisa-los, classifica-los e interpretá-los, e o pesquisador não interfere neles. No caso deste TCC descreveu as demandas para a capacitação continuada dos profissionais através do LNT da instituição.

3.1.3 Quanto aos Procedimentos

Tratou-se de uma pesquisa de levantamento, pois caracterizou-se pela “interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado...” (GIL, 2002, p. 50). Utilizando-se do levantamento de dados por meio de um questionário aplicado aos servidores da organização, com intuito de desenvolver, estimular e aprimorar a cultura de treinamento e desenvolvimento da instituição, e então, com base nos dados colhidos, apresentar um modelo de instrumento de levantamento de necessidades de treinamento para a Maternidade.

3.1.4 Quanto a Abordagem

Conforme Gerhardt e Silveira (2009) os pesquisadores que utilizam os métodos qualitativos buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, e também se valem de diferentes abordagens.

Para Lakatos e Marconi (2001), considerando o problema e sua abordagem, as pesquisas podem ser quantitativas (tudo que pode ser mensurado em números, classificados e analisados), já que utilizam-se de técnicas estatísticas. Podem ser também qualitativas (não são traduzidas em números), buscando verificar a relação da realidade com o objeto de estudo, obtendo várias interpretações de uma análise indutiva do ponto de vista do pesquisador.

Levando em consideração a natureza deste TCC, a questão problema, bem como os objetivos que foram traçados, foi estabelecida a abordagem qualitativa, tendo em vista que os dados foram tratados de forma subjetiva exprimindo a qualidade ou características das informações obtidas, como também estatisticamente através dos valores absolutos, percentuais ou razões extraídas nas questões respondidas.

3.2 Lócus da Pesquisa

A instituição escolhida para realização do TCC é uma Maternidade que está localizada em Joinville, Santa Catarina. É uma maternidade pública subordinada à

Secretaria Estadual de Saúde, fundada em 1947, possui 600 funcionários (SECRETARIA DO ESTADO DA SAÚDE, 2018).

O TCC foi realizado no Departamento de Ensino, Pesquisa e Treinamento (DEPT) da Maternidade, setor responsável por tudo que diz respeito a ensino, pesquisa e treinamento dentro da Maternidade.

3.2.1 Universo, população e amostra da pesquisa

Lakatos e Marconi (2001) conceituam universo como a totalidade de pessoas, animais, plantas ou objetos os quais vão servir de referência para coleta de dados, ou seja, corresponde a um grupo de interesses que se descrever ou tirar conclusões. População trata-se de elementos desse universo que possuem características comuns. Já amostra é um subconjunto de uma população ou universo.

Com base no que foi exposto, determinou-se o universo da pesquisa como sendo a própria Maternidade, a qual apresenta aproximadamente 600 servidores, divididos em vários setores.

Utilizando a equação para cálculo de amostra, que se dá por:

$$\frac{(Z^2 \times p(1-p)) / e^2}{1 + ((Z^2 \times p(1-p)) / e^2 N)}$$

Estipulou-se um grau de confiança de 90%, uma margem de erro de 5%, obteve-se uma amostra de 188 indivíduos. Uma vez que o número amostral ficou relativamente alto, optou-se por fazer o censo, pois ao levar em consideração que nem todos aceitarão participar da pesquisa, aplicar a pesquisa em todo o universo pode ser a maneira mais eficaz em conseguir atingir os 188 indivíduos estipulados como amostra, visando maior fidedignidade aos dados levantados, e estabelecer a visão dos servidores quanto a necessidade de treinamento.

3.3 Procedimento de coleta de dados

A coleta de dados para este TCC se deu a partir da aplicação dos seguintes procedimentos:

1 - A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos segundo Gil (2002), desta forma, os dados foram analisados com base na revisão de bibliográfica

levantada no desenvolvimento deste projeto, revisão essa que também foi a base para a construção do programa de T&D, afim de responder o Objetivo Específico A.

2 - Encaminhamento do TCC para o Departamento de Ensino, pesquisa e Treinamento (DEPT) da MATERNIDADE para análise e aprovação do mesmo, com vistas à análise dos órgãos deliberativos da Plataforma Brasil.

3 - Elaboração do questionário com base na pesquisa bibliográfica, a fim de identificar a cultura sobre o treinamento da MATERNIDADE conforme Apêndice A.

4 - Após a elaboração do instrumento de coleta de dados, o mesmo foi submetido ao pré-teste com 3 indivíduos escolhidos na MATERNIDADE, os quais analisaram o questionário, objetivando atender aos requisitos necessários do questionário. A avaliação foi a seguinte: Instrumento claro, objetivo, de fácil compreensão, com um tempo para resposta adequado, boa quantidade de perguntas. Foi solicitado a inclusão das perguntas relacionadas ao tempo de serviço na Maternidade e nível de escolaridade, foi então acrescentado ao questionário as duas questões, afim de ampliar os dados levantados com o instrumento. Foi solicitado também para unir as perguntas nº 23, 24 e 25. Porém as perguntas foram elaboradas com base na pesquisa bibliográfica, e é de interesse da pesquisa identificar de maneira separada as informações solicitadas nas questões.

5 - O questionário (Apêndice A), para esse TCC foi elaborado de forma a analisar quatro pontos da instituição, os quais tratam da [1] Análise Organizacional, [2] Análise das Tarefas, [3] Análise dos Recursos Humanos e [4] Sugestões de Necessidade de Treinamento.

6 - Aplicação do questionário se deu com o apoio do DEPT, visto a necessidade de obter contato dos servidores já que o envio do questionário poderá ser por e-mail ou WhatsApp dos pesquisados. Os pesquisados não serão identificados de nenhuma maneira pelos questionários. O questionário foi aplicado através da plataforma Google Forms, plataforma on-line e gratuita que pode ser utilizada para aplicação de pesquisas, podendo ser acessado pelo celular ou e-mail do entrevistado através do link: <<https://forms.gle/LD5o4bXdFeeJa5HTA>>. O questionário foi composto por questões abertas e múltiplas escolhas, de forma a direcionar as respostas para facilitar a posterior análise. Foi enviado juntamente com o questionário o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido conforme Apêndice C.

7 – Por conta do momento atual relacionado a pandemia do COVID-19, uma reunião presencial para a sensibilização dos funcionários da MATERNIDADE, sobre

a importância da sua participação no preenchimento do questionário, não foi possível, mas foi realizada uma reunião com o responsável pelo núcleo de pesquisa do DEPT, para esclarecer melhor como a pesquisa seria aplicada e seus objetivos, para que o mesmo pudesse emitir a autorização de pesquisa. Sendo assim, a sensibilização se deu por mensagens enviadas aos participantes, conforme Apêndice B, o DEPT fez o contato com os servidores, desta forma o sigilo dos contatos dos servidores ficou garantido. A cada início de semana de pesquisa, a mensagem foi enviada novamente para estimular a participação na pesquisa.

Optou-se por aplicação de um questionário pois o mesmo apresenta vantagens como baixo custo, economia de tempo, riqueza dos dados e a possibilidade de interagir entre os entrevistados, diminuindo a possibilidade de distorções das informações colhidas *in loco* segundo Roesch (2006) o autor apresenta o questionário como uma opção para medir as possíveis melhorias que se pode determinar no ambiente de trabalho, a partir do aprendizado dos resultados adquiridos após a realização do desenvolvimento de equipes de trabalho e possíveis medidas para melhoria da produtividade.

O questionário foi enviado por e-mail ou WhatsApp®, com um prazo de três semanas para responder. Ao término desse período, os formulários foram extraídos da plataforma, salvos em um pen drive no computador pessoal do pesquisador, afim de dificultar ou impossibilitar o acesso por pessoas não autorizadas, depois os dados foram organizados em uma planilha do Excel® para facilitar a análise e compreensão dos dados obtidos.

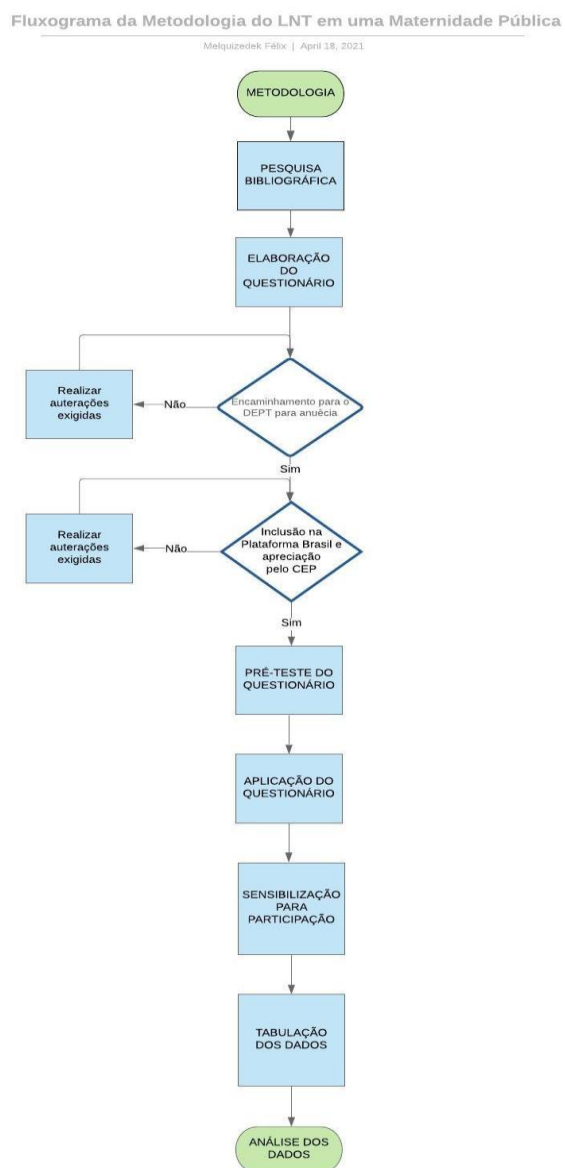
Na primeira semana de disponibilização do questionário, do dia 26 de julho a 01 de agosto, foram 50 participações, na segunda semana, do dia 02 a 08 de agosto, foram 07 participações e na terceira e última semana, do dia 09 a 15 de agosto foram 4 participações totalizando 61 participações, contudo uma das participações optou por não responder o questionário, sendo assim os dados coletados referem-se a 60 participações no período de três semanas.

Ao fim do período de coleta, foi gerado uma planilha com os dados coletados e o questionário foi retirado do ar. A planilha foi baixada para assim começar a análise dos dados obtidos.

3.3.1 Fluxograma da Metodologia

Afim de facilitar a compreensão dos passos tomados elaborou-se um fluxograma da metodologia:

Figura 8 - Fluxograma da Metodologia



Fonte: O autor (2021).

3.4 Análise dos dados

Para análise dos dados coletados na pesquisa estabeleceu-se que as questões abertas serão analisadas por análise de conteúdo e que as fechadas serão analisadas por meio de estatística descritiva. A análise de conteúdo se estabelece em três fases: A primeira corresponde à descrição ou preparação do material. A segunda interferência ou dedução e a terceira fase a interpretação do conteúdo conforme estabelece Bardin (2002, *apud* PAIVA, 2013).

Os dados serão tratados de maneira a compilar um banco de dados quantitativos (por meio de dados percentuais da análise dos colaboradores da pesquisa), e qualitativos exercidos por meio da fala e/ou descrição dos mesmos.

Os resultados se apresentaram sob a forma de gráficos, tabelas e citações diretas elaboradas pela própria plataforma ou criados pelo pesquisador. E sua interpretação será com base no referencial teórico deste projeto.

3.5 Ética na Pesquisa

O Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) foi enviado ao Departamento de Ensino, Pesquisa e Treinamento para ser avaliado a possibilidade de realização da pesquisa na instituição. O primeiro envio se deu no dia 06 de abril de 2021, com o aceite em 16 de abril, porém o projeto sofreu mudanças após banca examinadora. O projeto foi reenviado com as alterações e recebeu um novo aceite em 04 de maio de 2021, recebendo a carta de anuência da instituição, conforme Anexo A. Depois o projeto foi inserido na Plataforma Brasil em 21 de maio de 2021, sendo apreciado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do Instituto Superior e Centro Educacional Luterano Bom Jesus/IELUSC de Joinville, o qual emitiu um parecer solicitando ajustes no projeto em 24 de junho de 2021. Após realização dos ajustes solicitados pelo CEP, o mesmo emitiu um parecer favorável a execução da pesquisa em 15 de julho de 2021 (Parecer Nº 4.849.653), conforme Anexo B. Com o parecer do CEP o projeto foi encaminhado novamente para o DEPT da maternidade para emissão da Autorização de pesquisa, o qual foi emitido em 20 de julho de 2021, conforme Anexo C. Cabe ressaltar que após término do período de coleta de dados, o questionário será desabilitado e após 5 anos todos os dados serão deletados.

3.6 Riscos e Benefícios

Informamos que a pesquisa apresenta um risco mínimo, de origem psicológica, intelectual e emocional, como: a invasão da privacidade, o fato de poder surgir algum desconforto ao revelar informações nunca expostas anteriormente, dependendo do caso até a perda do autocontrole; sentir-se discriminado ou estigmatizado, tomando o tempo do sujeito ao responder o questionário, no entanto, há de considerar a necessidade da sua participação voluntária para responder as questões do questionário online e em qualquer situação de desconforto ao responder as perguntas estará à vontade para não se pronunciar e desistir da sua participação.

Entretanto, para minimizar estes danos, algumas ações serão tomadas, como: ser avaliado pelo Comitê de Ética em Pesquisa, acesso ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme Apêndice C, contendo as informações e riscos que estarão sendo expostos ao participar desta pesquisa e o acesso aos resultados obtidos.

4 ANÁLISES E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados e discutidos os resultados obtidos com a aplicação do questionário junto aos servidores da maternidade, questionário esse composto por 26 questões com base no que foi estabelecido pelo referencial teórico levantado para este projeto.

Desta forma as análises foram divididas em 4 tópicos: O processo de construção de um T&D, Percepção dos colaboradores sobre o modelo de T&D ideal, Necessidades de treinamento e por fim Estrutura de um programa de T&D, os quais serão tratados nos capítulos posteriores.

4.1 O processo de construção de um T&D

Conforme resultados da pesquisa bibliográfica, esta TCC, um programa de treinamento é composto por 4 etapas: Diagnóstico, Desenho, Implementação e Avaliação (ÁVILA e STECCA, 2015). O Diagnóstico se dá através do levantamento das necessidades de treinamento, que deve atentar para aspectos citados pelos autores Macian (1987), Gil (1994a) e Chiavenato (2014), conforme Quadro 2.

Quadro 2 – Aspectos x Autores.

Aspectos	Macian	Gil	Chiavenato
Organização	Sua ideologia, sua política de ação, seu nível de desenvolvimento tecnológico, sua postura em relação à treinamento, áreas que apresentam problemas mais sérios de treinamento	Para determinar as formas de treinamento que poderão contribuir para a elevação da organização, faz-se necessário a identificação dos níveis de eficiência e eficácia da mesma. Permite também verificar o quanto os recursos humanos disponíveis estão contribuindo para o alcance dos objetivos da	com o objetivo de verificar os aspectos da missão, visão e dos objetivos estratégicos que devem ser atendidos pelo treinamento, a partir do diagnóstico de toda a organização; uma avaliação das competências requeridas pelo negócio e diagnóstico das competências existentes atualmente na organização, para destacar o gap de

		organização.	competências a construir ou adquirir
Ambiente	Como a empresa se situa no mercado, qual a imagem que o público tem da organização		
Indivíduos	Qual seu grau de capacitação profissional, com que frequência apresentam sugestões ou demonstram uma atuação participativa	consiste na identificação dos níveis de conhecimento, habilidades e atitudes exigidas para a execução das tarefas, junto aos empregados	com base no perfil das pessoas, estabelecer os comportamentos, atitudes, conhecimentos e competências que as pessoas devem adquirir ou desenvolver para que possam contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da organização
Tarefas		compreende a identificação das atividades que constituem as tarefas assim como dos requisitos pessoais necessários para seu desempenho eficaz	tendo como ponto de partida examinar os requisitos e especificações dos cargos, definir quais são as habilidades, as destrezas e as competências que os colaboradores devem desenvolver para desempenhar de forma adequada os cargos
Treinamento			avaliar a eficiência e eficácia do programa de treinamento a partir dos critérios baseados nos objetivos e nas metas da organização

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2021.

Desta forma serão apresentados os seguintes:

- Análise Organizacional;

- Análise das Competências Organizacionais Requeridas;
- Análise dos Recursos Humanos.

Bem como as perguntas que devem ser respondidas ao realizar o LNT, com o intuito de fazer o desenho do programa de T&D, perguntas essas que também foram determinadas conforme autores supracitados.

- Quem deve ser treinado?
- Como treinar?
- Em que treinar?
- Por quem treinar?
- Onde treinar?
- Quando treinar?

Com base nessas informações o questionário foi dividido e analisado conforme a concepção de cada questão e o que a mesma deveria apresentar como dado. O que nos leva ao próximo capítulo.

4.2 Percepção dos colaboradores sobre o modelo de T&D ideal

Conforme citado no título anterior, no diagnóstico vários aspectos devem ser analisados e várias perguntas a serem respondidas. Neste capítulo serão tratados os seguintes aspectos: Análise Organizacional; Análise das Competências Organizacionais Requeridas; Análise dos Recursos Humanos. Como também as questões: Quem deve ser treinado?; Em que treinar?; Por quem treinar?

4.2.1 Análise Organizacional

Para atender esse aspecto, foram construídas questões que pudessem atender os critérios levantados pelos três autores: Macian (1987), o qual estipulou que nessa análise deve-se levantar da organização, sua ideologia, sua política de ação, seu nível de desenvolvimento tecnológico, sua postura em relação à treinamento, áreas que apresentam problemas mais sérios de treinamento; Gil (1994a), dizendo que para determinar as formas de treinamento que poderão contribuir para a elevação da organização, faz-se necessário a identificação dos níveis de eficiência e eficácia da mesma. Permite também verificar o quanto os

recursos humanos disponíveis estão contribuindo para o alcance dos objetivos da organização; Chiavenato (2014), enfatizando que a análise deve levar em consideração o objetivo de verificar os aspectos da missão, visão e dos objetivos estratégicos que devem ser atendidos pelo treinamento, a partir do diagnóstico de toda a organização.

Para atender esses pontos foram elaboradas as seguintes perguntas no questionário:

4 - Qual sua área de atuação na Maternidade?

5 - Qual setor você trabalha?

13 - Você considera os treinamentos oferecidos pela Maternidade suficientes para suprir as necessidades do seu setor?

16 - Do seu ponto de vista, qual setor demanda mais treinamento?

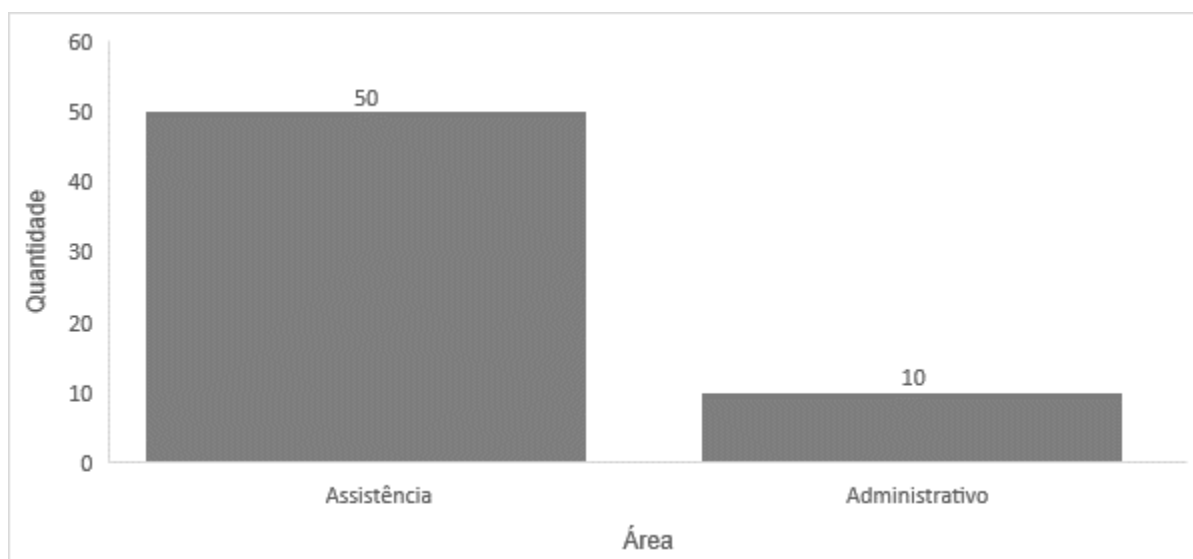
17 - Você sabe dizer se a Maternidade tem um modelo de Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT) implantado e funcional?

18 - Você sabe dizer se a Maternidade possui um setor responsável pela criação de atividades educacionais focada nos objetivos da instituição?

19 - Você sabe dizer se após efetuar um treinamento, a Maternidade faz algum tipo de avaliação para verificar a eficácia do treinamento realizado?

Em resposta à pergunta 4, destaca-se a participação dos servidores que atuam na Assistência aos usuários, com 50 participações, representando 83,33 % das respostas obtidas. Para melhor visualização foi elaborado do Gráfico 01.

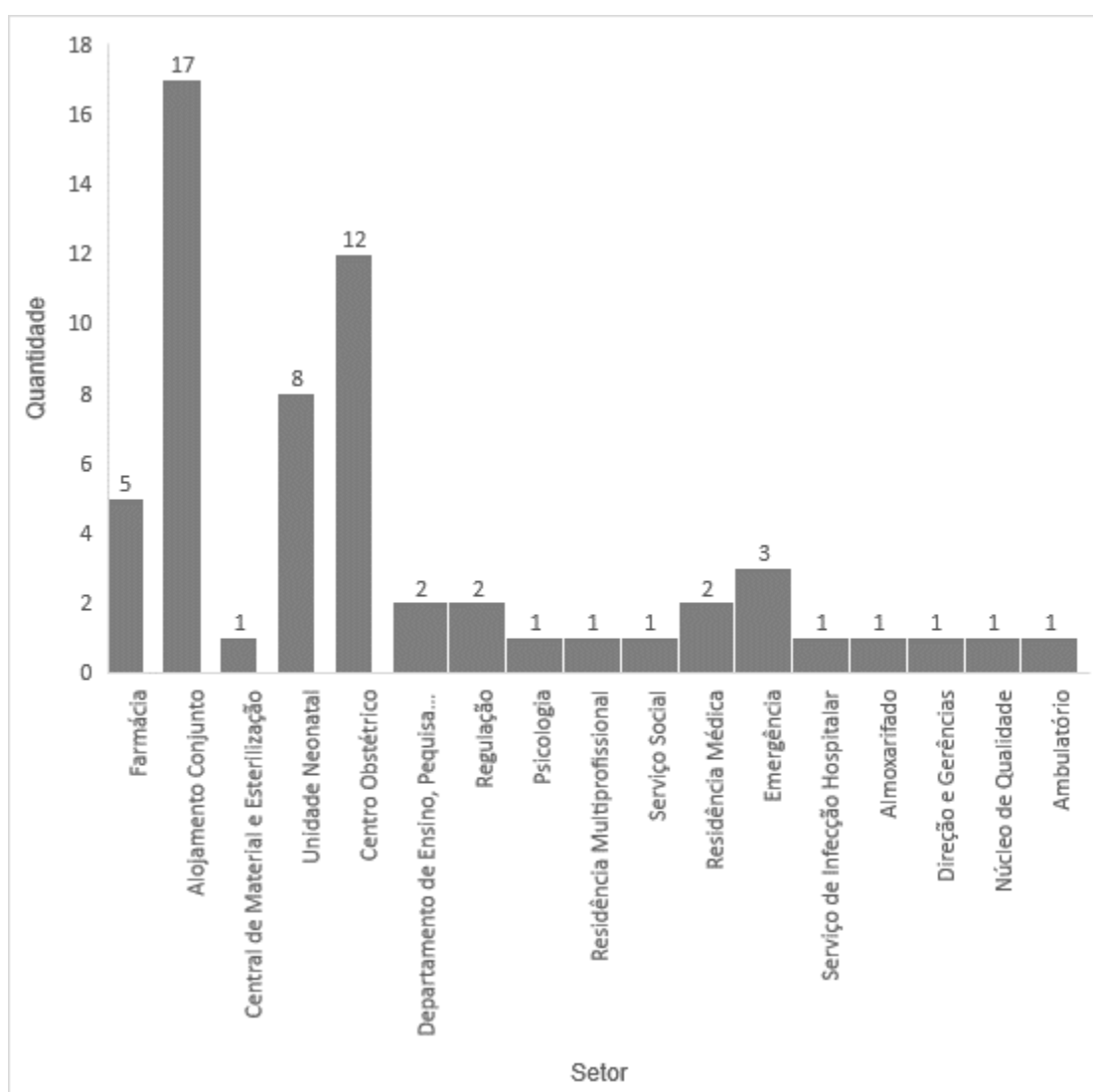
Gráfico 01: Área da atuação.



Fonte: Autor, 2021.

Na pergunta 5, destaca-se inicialmente a pulverização das respostas em parte significativa da maternidade, abrangendo 17 setores diferentes na participação da pesquisa. Dentre eles o Centro Obstétrico e Alojamento Conjunto tem a maior participação na pesquisa, com 17 (28,33%) e 12 (20%) respectivamente, somando 48,33% das participações total na pesquisa. Conforme mostrado no Gráfico 02.

Gráfico 02: Setor de atuação.



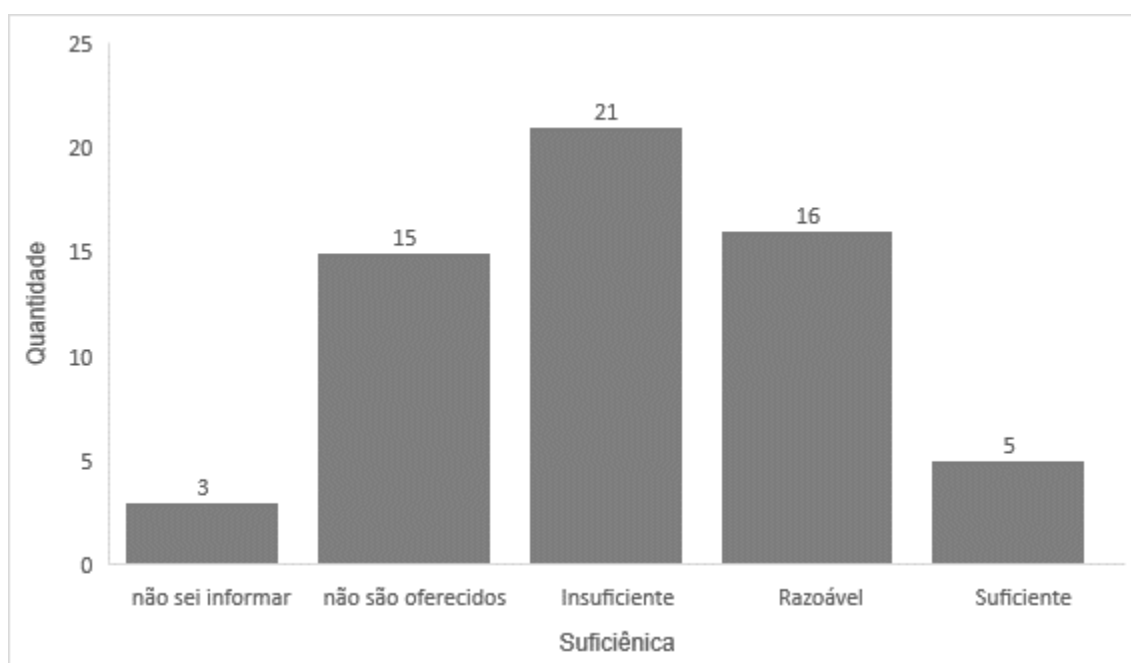
Fonte: Autor, 2021.

As questões 4 e 5, descritas a cima, foram criadas com o intuito de identificar em quais área de atuação e quais setores teriam mais participações, o que pode demonstrar um interesse maior dos participantes, ou insentivo maior da

organização para determinadas áreas, visto que apesar de uma pulverização considerável dos setores, a grande maioria de participações, são da área assistencial. O que pode indicar certos aspectos da ideologia ou política da organização, aspectos esses que devem ser analisados conforme estabelece Macian (1987).

Para a pergunta 13, quanto a suficiência de quantidade de treinamentos oferecidos pela Maternidade, onde a maioria julga insuficiente a quantidade de treinamentos oferecidos pela Maternidade, com 21 (35%) das respostas. Sendo importante destacar que 60% das respostas caracterizando com insuficiente ou não são ofertados treinamentos, como mostrado no Gráfico 03.

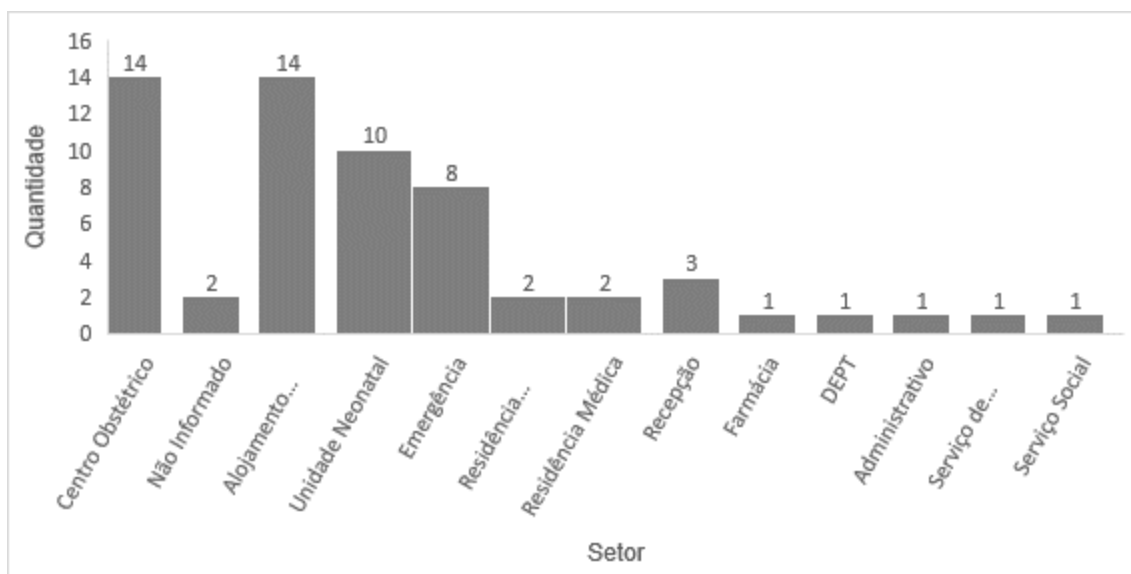
Gráfico 03: Suficiência de oferta de treinamentos.



Fonte: Autor, 2021.

Quanto à pergunta 16, do ponto de vista dos respondentes, destacam-se o Centro Obstétrico e o Alojamento Conjunto, com 14 indicações cada sendo 23,33% do total das participações em cada um deles, assim como os setores Unidade Neonatal e Emergência, com 10 (16,66%) e 8 (13,33%) das participações, respectivamente identificados como os setores que necessitam de mais treinamentos, conforme ilustrado no Gráfico 04.

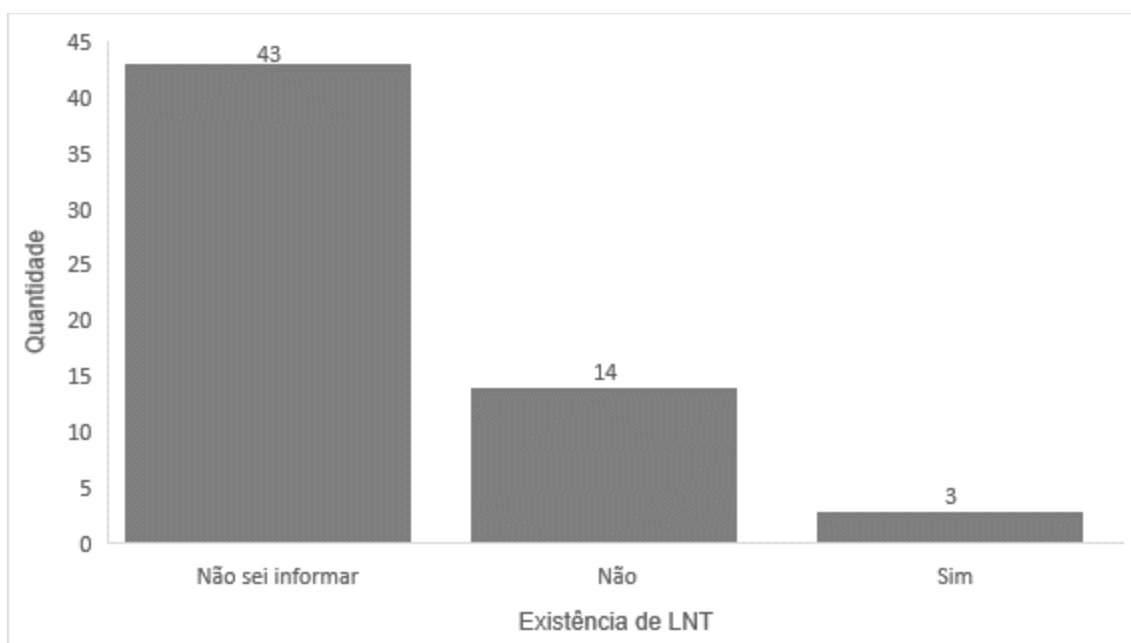
Gráfico 04: Setor com maior demanda de treinamento.



Fonte: Autor, 2021.

A pergunta 17, relacionada a existência de um LNT na maternidade, teve 43 (71,66%) participantes não sabendo informar e 14 (23,33%) informando que não existe, mostrando que 95% afirmam de forma negativa a existência ou não ciência de um LNT, conforme mostrado no Gráfico 05.

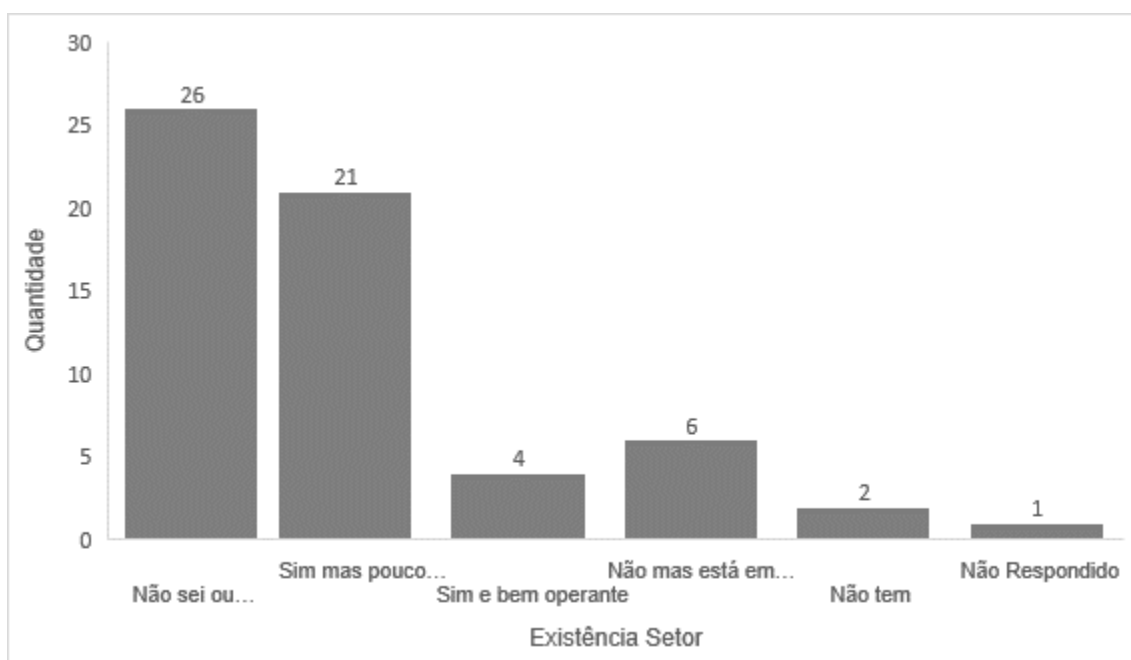
Gráfico 05: Existência de LNT.



Fonte: Autor, 2021.

Ao perguntar se os participantes conhecem o Departamento de Ensino, Pesquisa e Treinamento na pergunta 18, 26 representando 43,33%, informaram que não sabem se existe um setor responsável pelo treinamento na maternidade, e ainda 21 (35%) indicam que o setor existe, mas é pouco operante, conforme ilustrado no Gráfico 06.

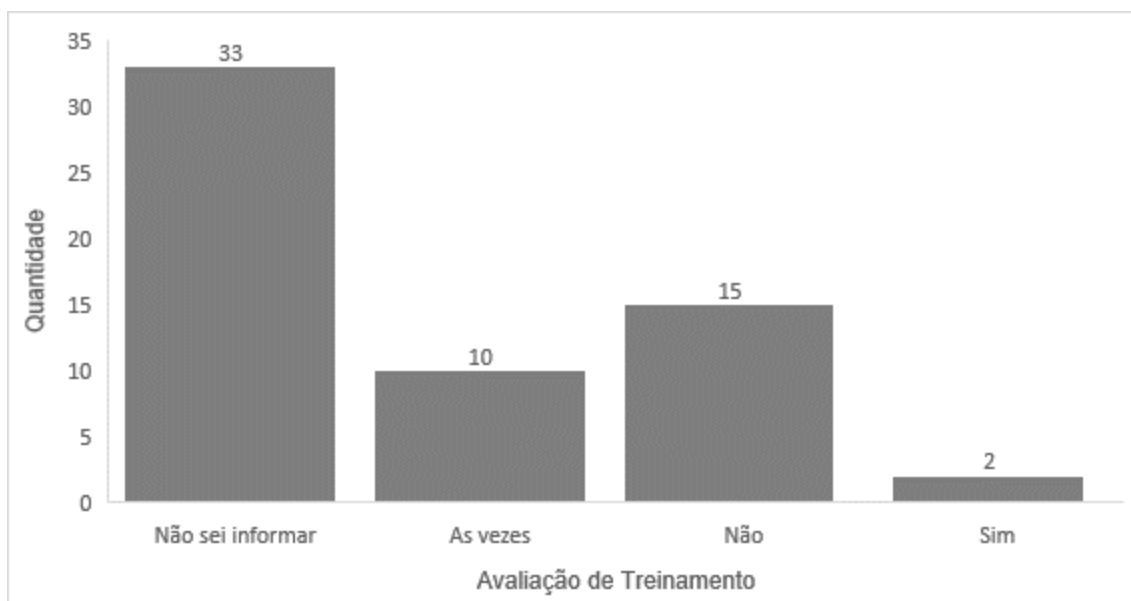
Gráfico 06: Existência do DEPT.



Fonte: Autor, 2021.

Por fim, foi questionado se após a realização de um treinamento, é feita alguma avaliação da eficácia do mesmo, onde 33 (55%) não souberam informar e 15 (25%) disseram que a maternidade não realiza alguma avaliação, as duas respostas representando 80% do total, conforme mostrado no Gráfico 07.

Gráfico 07: Realização de avaliação após treinamento.



Fonte: Autor, 2021.

Para concluir a análise organizacional, conforme os aspectos levantados por Macian (1987), as questões 13, 16, 17, 18 e 19 podem identificar a postura da organização em relação à treinamento, se ela oferece condições ou apoio para que os colaboradores realizem treinamentos e também identificar o que se pode melhorar nessa postura. Assim como para Gil (1994a), que determina que deve ser verificado o quando dos recursos humanos estão contribuindo ou interessados em alcançar os objetivos da organização, e buscam através de treinamentos o que falta de habilidades ou conhecimentos para garantir a eficiência e eficácia da organização.

O próximo aspecto a ser tratado será a análise das competências organizacionais requeridas, competências essas exigidas para execução das funções exercidas na maternidade.

4.2.2 Análise das Competências Organizacionais Requeridas

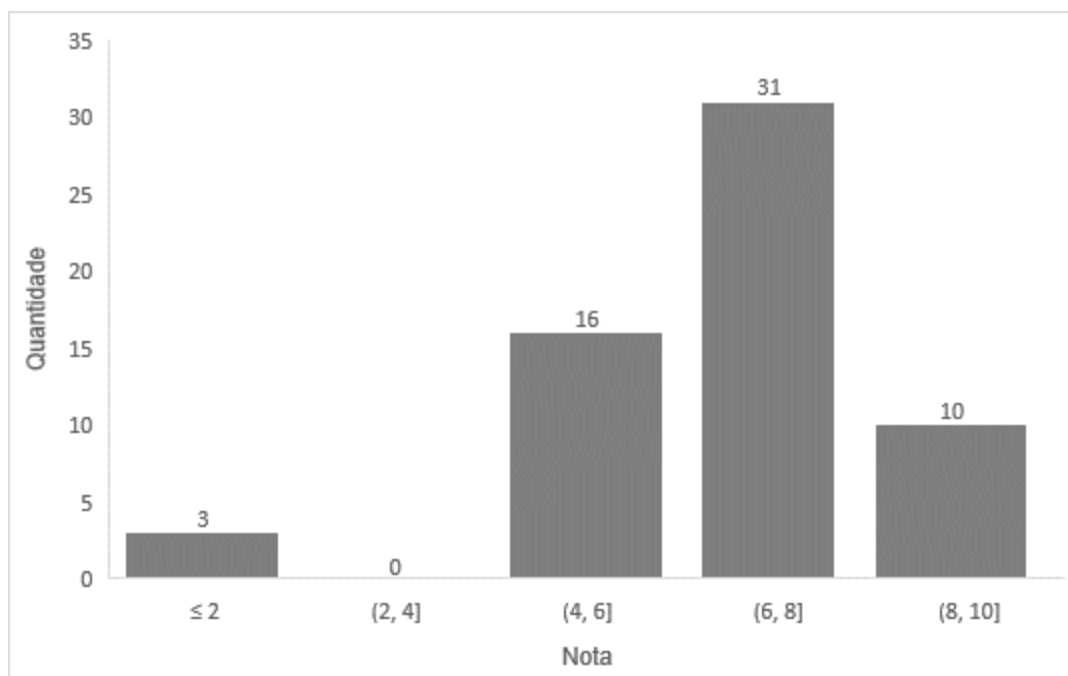
Conforme Chiavenato (2014), uma avaliação das competências requeridas pelo negócio e diagnóstico das competências existentes atualmente na organização, para destacar o gap de competências a construir ou adquirir. De forma mais objetiva Gil (1994a) diz que a análise das tarefas compreende a identificação das atividades que constituem as tarefas assim como dos requisitos pessoais necessários para seu desempenho eficaz. Com base no exposto foram feitas três questões, onde duas

delas também se enquadram no tópico anterior (Análise Organizacional), sendo assim a pergunta a ser analisada ainda é:

12 - Como você avalia sua equipe quanto ao nível de habilidade ou conhecimento sobre as atividades desenvolvidas no setor?

Em resposta a essa pergunta podemos observar que a maioria avalia o nível de habilidade ou conhecimento da sua equipe como sendo 7 ou 8, com 31 (51,66%) das respostas, e 16 (26,66%) das respostas como sendo 5 ou 6 conforme mostrado no Gráfico 08.

Gráfico 08: Nível de habilidade ou conhecimento da equipe.



Fonte: Autor, 2021.

O que pode demonstrar que ainda há o que melhorar, para desenvolver sua eficiência e eficácia organizacional, visto que 83,33 % dos participantes indicam uma nota inferior ou igual a 8, para a habilidade dos colaboradores, o que Gil (1994a) indica como necessário para identificar os requisitos pessoais necessários para seu desempenho eficaz.

Em continuidade a esse aspecto, observa-se a necessidade da análise dos recursos humanos disponíveis na maternidade, aspecto que será tratado no próximo tópico.

4.2.3 Análise dos Recursos Humanos

Para analisar os RH's tem-se por base o que os autores Macian, Gil e Chiavenato escreveram. Macian (1987) diz que essa análise deve busca qual seu grau de capacitação profissional, com que frequência apresentam sugestões ou demonstram uma atuação participativa. Gil (1994a) diz que essa análise consiste na identificação dos níveis de conhecimento, habilidades e atitudes exigidas para a execução das tarefas, junto aos empregados. E Chiavenato (2014) fala que com base no perfil das pessoas, estabelecer os comportamentos, atitudes, conhecimentos e competências que as pessoas devem adquirir ou desenvolver para que possam contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Sendo assim, o questionário tem cinco questões que tratam do perfil dos servidores da maternidade, das quais duas foram abordadas na Análise da Organização (perguntas 4 e 5), e as perguntas 1, 2 e 3 que tratam exclusivamente do perfil.

1 - Qual a sua idade?

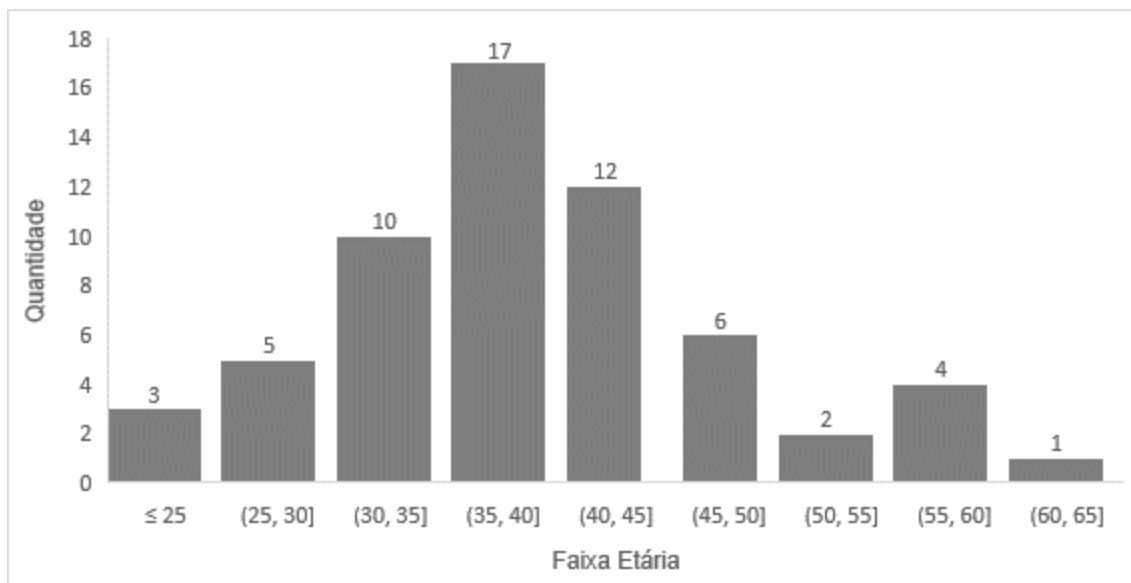
2 - Qual seu nível de escolaridade?

3 - Quantos anos você trabalha na Maternidade?

4.2.3.1 Perfil dos Participantes

Em resposta à pergunta 1, destaca-se a faixa etária de 35 à 40 anos com 17 (28,33%) indivíduos. Podemos observar também que 39 (65%) estão na faixa de 30 à 45 anos, conforme demonstrado no Gráfico 09.

Gráfico 09: Idade dos participantes.

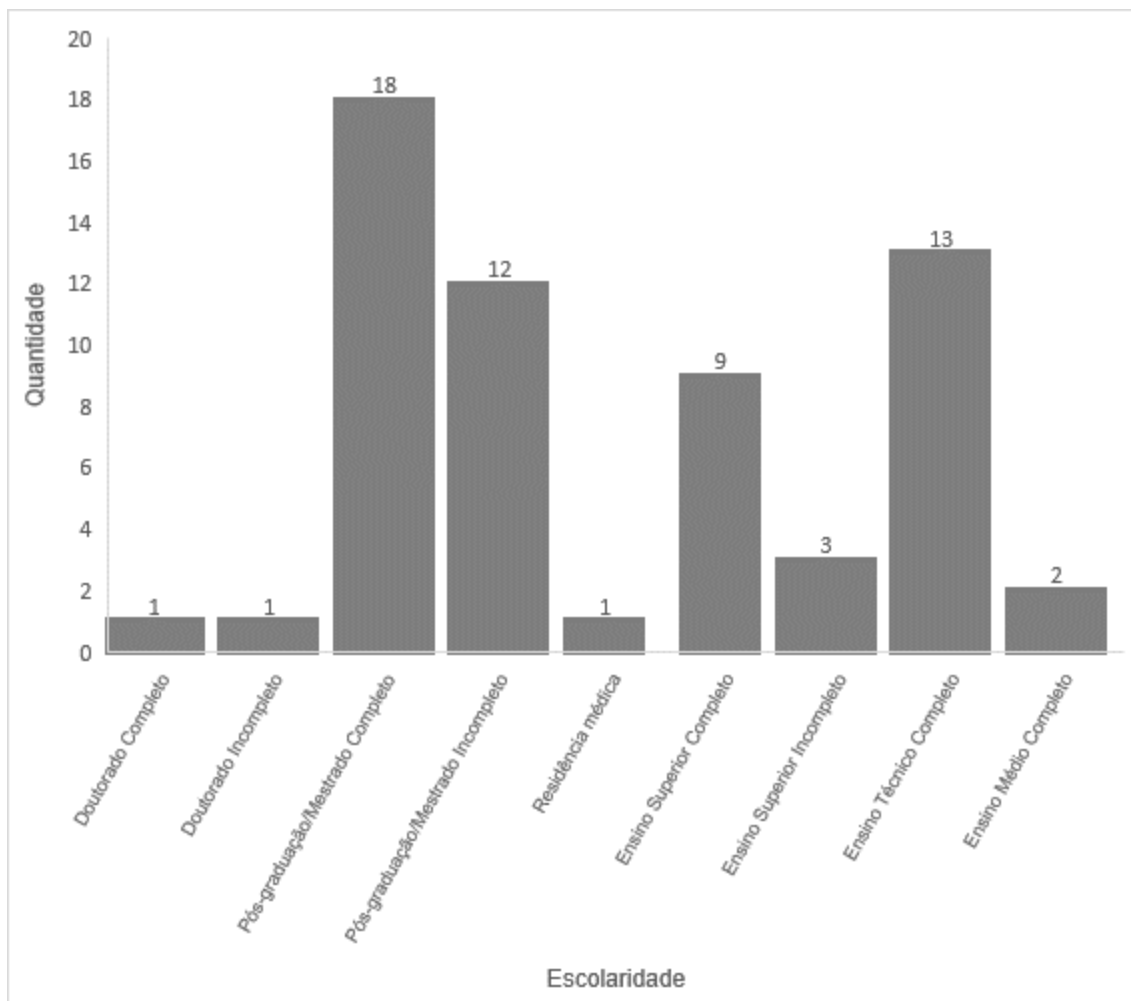


Fonte: Autor, 2021.

Também foi questionado o nível de escolaridade dos participantes da pesquisa, e podemos observar que 18 (30%) deles possuem Pós-Graduação ou Mestrado completo, destaca-se também que 42 (70%) possuem Ensino Superior Completo, conforme indicado no Gráfico 10.

O fato de que 70% dos participantes possuem pelo menos ensino superior completo, pode indicar a preocupação da instituição em formar uma equipe com formação superior para a execução das atividades laborais. Esse dado que vem ao encontro como o que estipula Macian (1987), Gil (1994a) e Chiavenato (2014), onde dizem que é indispensável saber qual a capacitação profissional dos colaboradores da organização para garantir a qualidade, eficácia e eficiência organizacional.

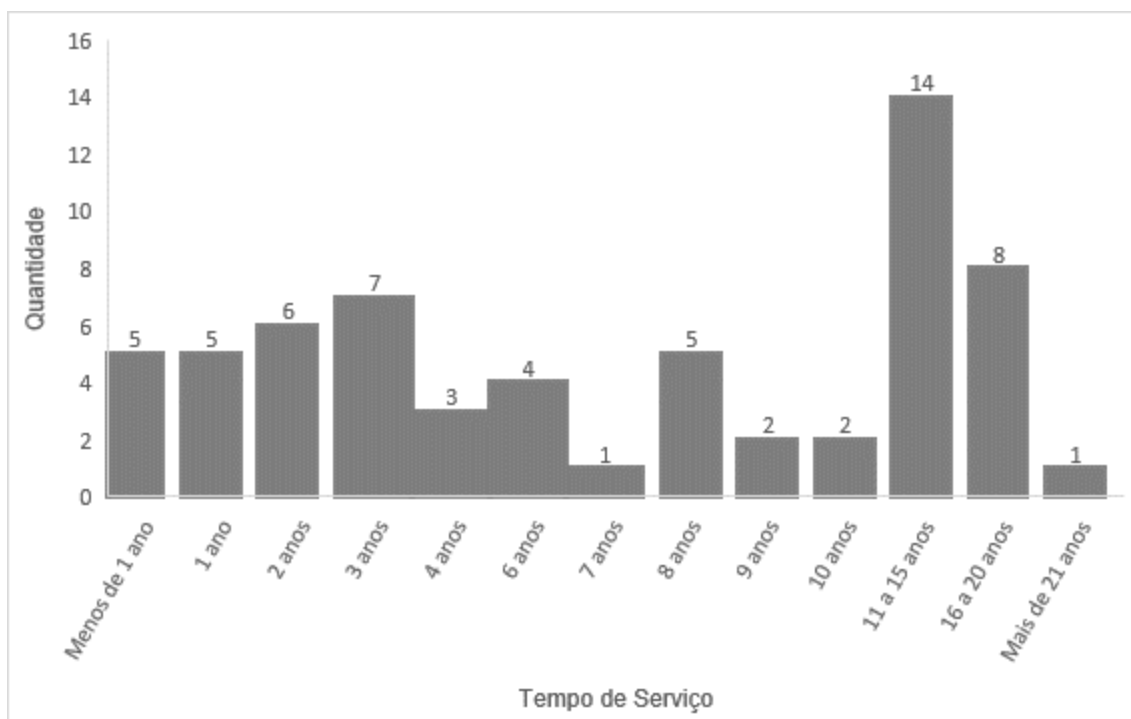
Gráfico 10: Nível de Escolaridade.



Fonte: Autor, 2021.

Por fim questionou-se sobre o quanto tempo os participantes trabalham na maternidade. Em resposta a essa pergunta obteve-se 14 (23,33%) participantes que atuam na maternidade de 11 à 15 anos, destaca-se também que 25 participantes atuam a 10 anos ou mais, representando 41,66% das participações e que 23 participantes atuam a menos de 4 anos, representando 38,33%, como ilustrado no Gráfico 11.

Gráfico 11: Tempo de serviço na maternidade.



Fonte: Autor, 2021.

4.2.3.2 Conhecimentos e competências

Em referência aos conhecimentos e competências dos participantes foram elaboradas nove questões, dentre elas a questão nº 12 que já foi abordada no tópico sobre a análise organizacional e as questões 11 e 15 são condicionadas as questões 10 e 14, respectivamente. As questões analisadas são:

6 - Como você se avalia, quanto ao nível de habilidade ou conhecimento sobre as atividades desenvolvidas no setor?

7 - Qual seu nível de interesse em realizar treinamento, não como ministrante, específico na sua área?

8 - Com que frequência você participa de treinamentos ofertados pela Maternidade?

9 - O quanto você se considera bem treinado para executar as atividades que desenvolve na Maternidade?

10 - Você se considera capaz de ministrar um treinamento?

11 - Caso sua resposta à pergunta anterior seja "SIM", quais áreas, temas ou assuntos você se julga capaz de ministrar?

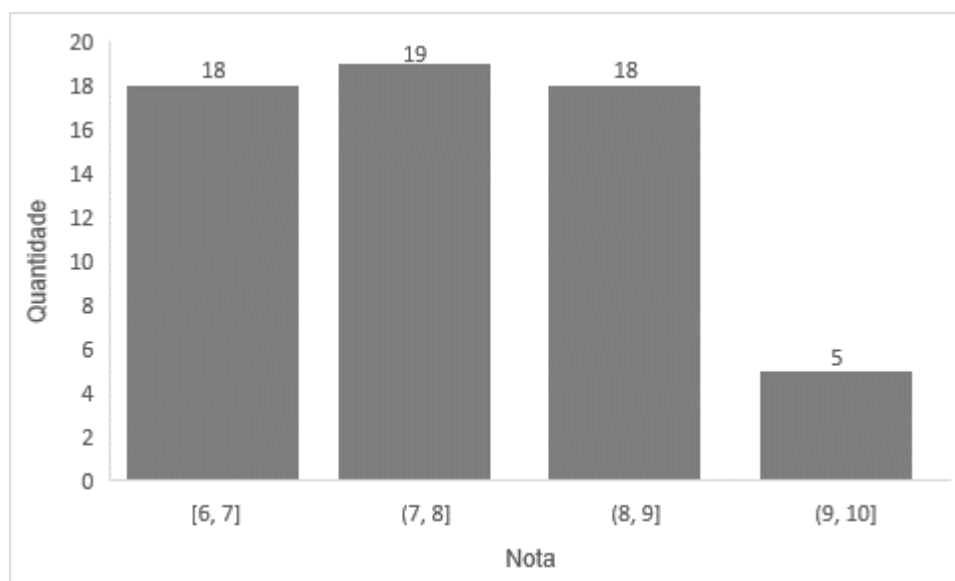
14 - Você acredita que dentro do setor onde você trabalha existem colaboradores capazes de ministrar treinamentos?

15 - Caso sua resposta à pergunta anterior seja "SIM", quais treinamentos os

colaboradores estão aptos a ministrar?

Na questão 6, sobre a autoavaliação quanto o nível de habilidade ou conhecimento sobre a atividade exercida na maternidade, obteve-se 19 (31,66%) das respostas com a nota 8, 18 (30%) com a nota 9, as duas representando 61,66% das respostas, ressaltando que não teve resposta abaixo de 6, conforme mostrado no Gráfico 12.

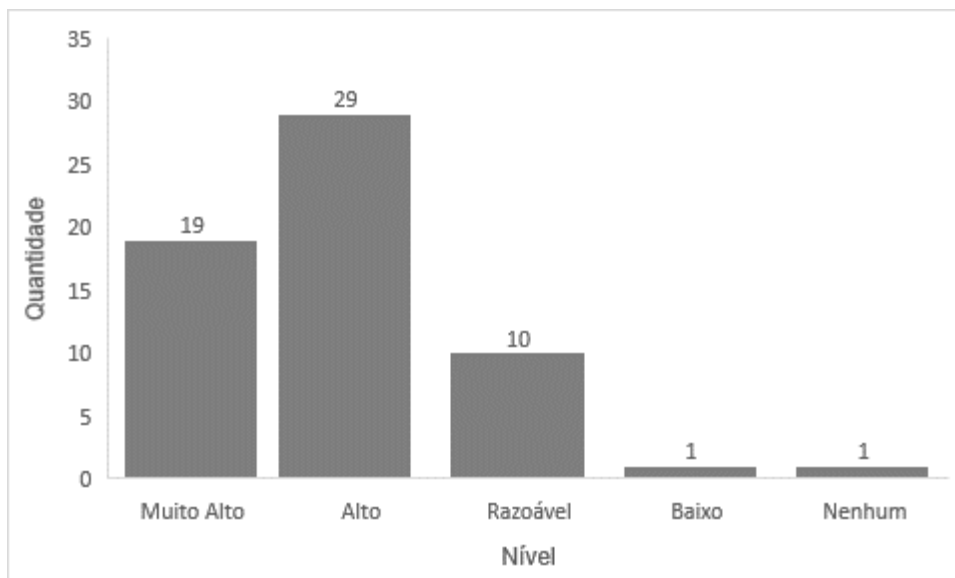
Gráfico 12: Autoavaliação quanto a habilidade.



Fonte: Autor, 2021.

Referente a questão 7, sobre o nível de interesse em realizar treinamento, obteve-se 29 respostas, representando 48,33%, indicando que tem um interesse alto em realizar treinamentos, e 19 (31,66%) indicando que tem um interesse muito alto, mostrando que 80% dos participantes tem interesse alto ou muito alto, o que fica evidenciado no Gráfico 13.

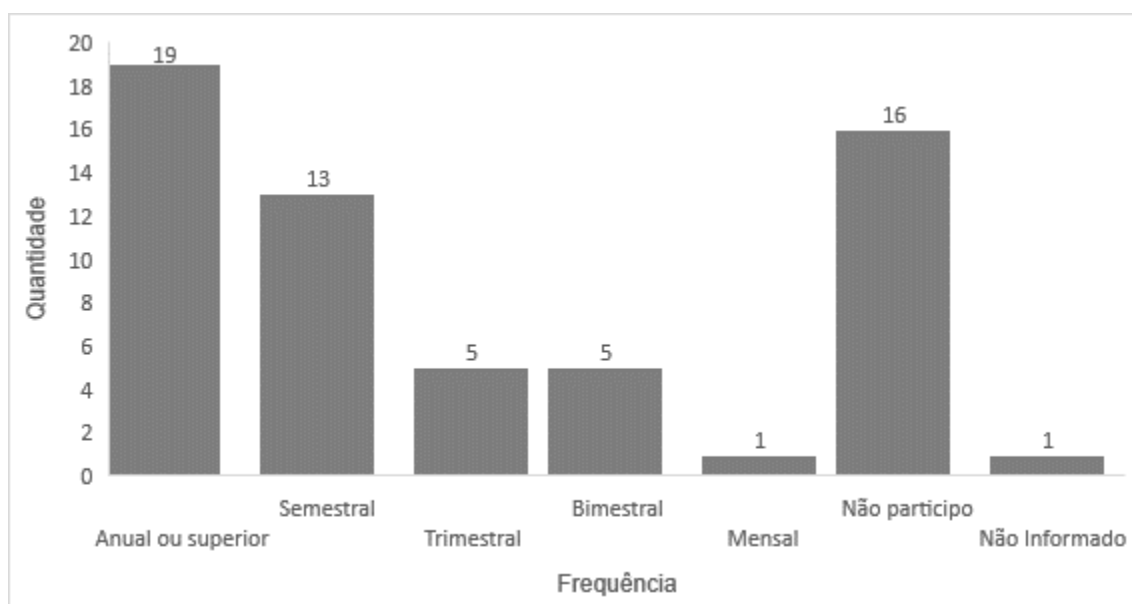
Gráfico 13: Nível de interesse em participar de treinamentos.



Fonte: Autor, 2021.

A questão 8, sobre a frequência de participação em treinamentos (como ouvintes) destaca-se os participantes que tem uma frequência anual ou superior, com 19 (31,66%) das respostas, outro dado interessante é os que não participam de treinamentos ofertados pela maternidade, com 16 (26,66%) dos participantes, conforme mostrado no Gráfico 14. Dado esse que vai ao encontro do que foi mostrado na pergunta 13, onde 35% indicaram que consideram insuficiente a quantidade de treinamentos ofertados pela maternidade.

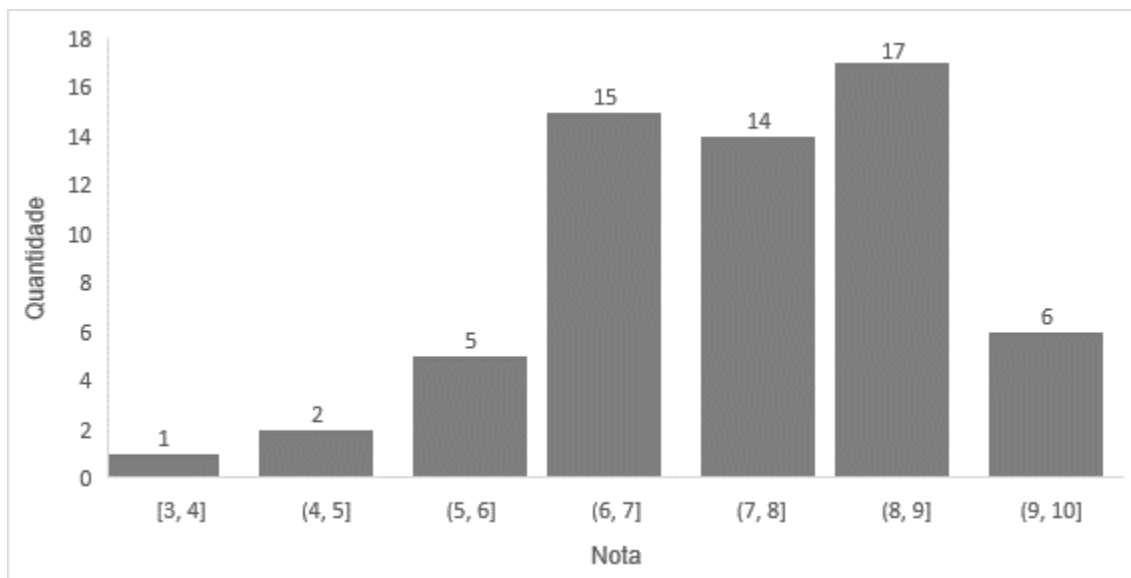
Gráfico 14: Frequência de participação em treinamentos.



Fonte: Autor, 2021.

Para a pergunta 9, sobre o quanto o participante se considera bem treinado para realizar as atividades na maternidade, 17 (28,33%) informaram que se consideram com uma nota 9, e 76,66% dos participantes responderam com uma nota entre 7 e 9, conforme indicado no Gráfico 15.

Gráfico 15: Nível de treinamento para executar as atividades.

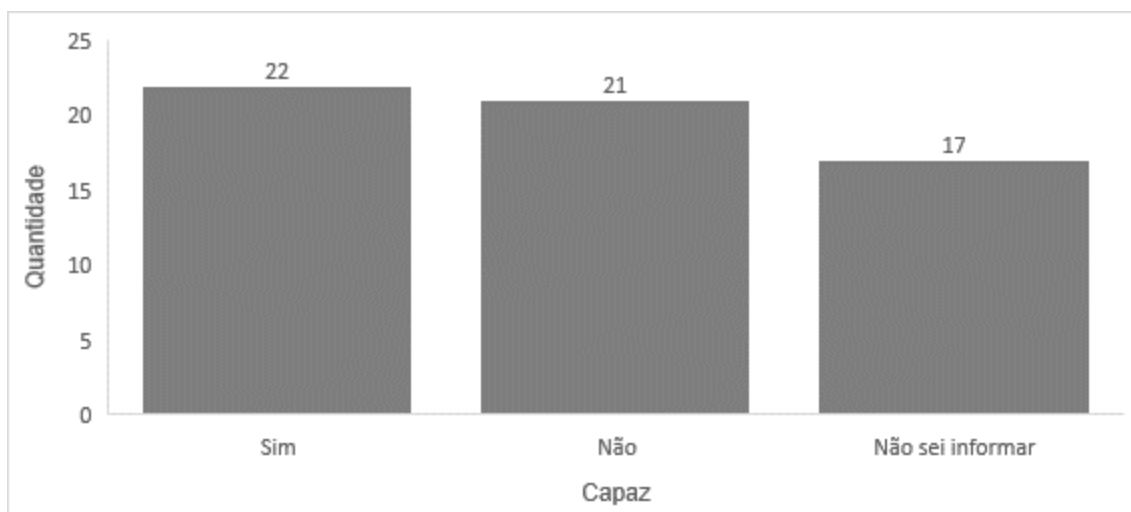


Fonte: Autor, 2021.

Observa-se nas questões 6, 7, 8 e 9 que os colaboradores reconhecem suas deficiências, e que tem muito interesse em saná-las, contudo também observa-se que a maioria realiza treinamento em uma frequência anual ou superior ou não realiza treinamento (segunda opção mais indicada). Dados esses que levam a identificação dos níveis de conhecimentos, habilidades e atitudes exigidas para a execução das tarefas (GIL, 1994a) segundo a percepção dos colaboradores.

A pergunta 10, sobre a capacidade de ministrar treinamento, com o intuito da organização poder economizar através de seus próprios recursos humanos para realização de treinamentos, obteve-se 22 (36,66%) informado que são capazes e 17 (28,33%) não sabendo informar, revelando um potencial de 65% em realizar treinamentos com recursos próprios, ou baixo custo. Dados esse demonstrados no Gráfico 16.

Gráfico 16: Capacidade de ministrar treinamentos.



Fonte: Autor, 2021.

Para os participantes que responderam com “SIM” na pergunta 10, foi solicitado que informassem quais treinamentos estão aptos a ministrar, em respostas foram elencados 33 treinamentos diferentes, conforme mostrado no Quadro 3.

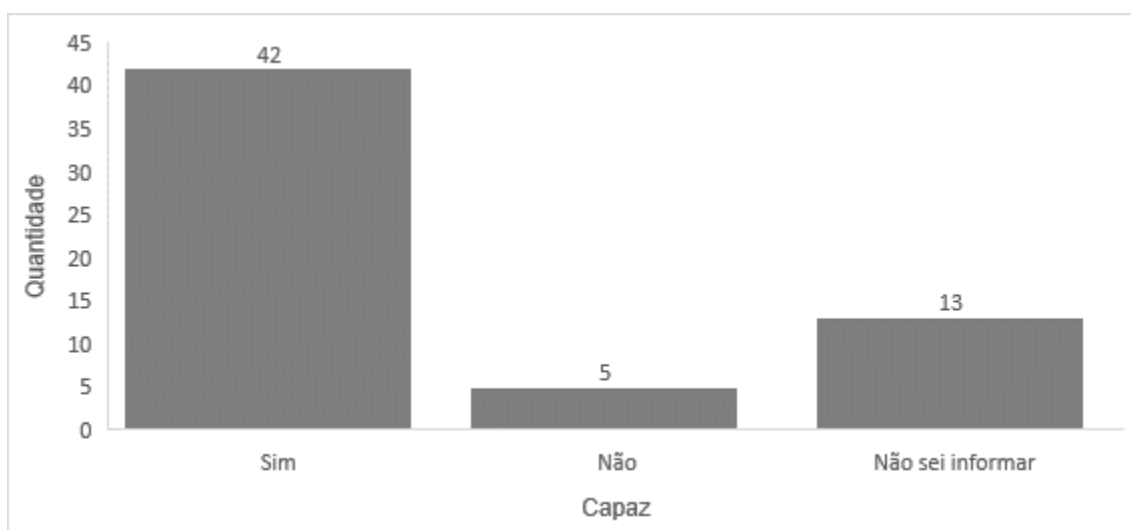
Quadro 3– Capacidade dos treinamentos.

Temas envolvendo medicamentos e cuidados com os mesmos	Assistência Neonatal em alojamento conjunto
Suporte básico de vida	Cuidados com parturiente
Indicadores epidemiológicos e afins.	Doenças infecto contagiosas e ISTs
Atendimento obstétrico de emergência	Gestação de alto risco
Integração Institucional	Pesquisa Científica.
Assuntos relacionados à saúde mental	Reanimação neonatal
Obstetrícia	Cuidados de enfermagem
Aleitamento materno	Cuidados com RN
Ética	Segurança do paciente
Temas relacionados a farmacêutica	Tópicos em neonatologia em geral
Treinamentos na Enfermagem	Desobstrução de vias aéreas em RN
Emergência neonatal	Posicionamento dos bebês na neonatal
Neonatologia	Controle de infecção em neonatologia
Higienização das mãos, uso de EPIs e controle de infecção hospitalar	Obrigações legais quanto as direitos e deveres dos servidores
Cuidados com gestante	Cuidados com puérpera
Saúde do trabalhador	Manobra de Hamlich em gestantes
Puericultura	

Fonte: Autor, 2021.

Na pergunta 14 foi questionado se os participantes acreditavam que dentre os servidores do seu setor, existiam servidores capazes de ministrar algum treinamento. Destaca-se entre as respostas que 42 (70%) dos participantes responderam que acreditam que sim, como indicado no Gráfico 17.

Gráfico 17: Capacidade no setor de ministrar treinamento.



Fonte: Autor, 2021.

Para os participantes que responderam com “SIM” na pergunta 14, foi solicitado então que informassem quais treinamentos acreditam que os servidores do seu setor, estão capazes a ministrar. em respostas foram elencados 33 treinamentos diferentes, conforme mostrado no Quadro 4.

Quadro 4– Treinamentos.

Rotinas da farmácia e legislação	Reanimação do RN
Saúde mental	Administrativo
Suporte básico de vida	Método canguru
Assistência em alojamento conjunto	Assistência na sala de parto
Atendimentos obstétricos de emergência	Indicadores epidemiológicos e afins
Orientações gerais para puérperas/métodos contraceptivos	Principais questões envolvidas em determinada patologia
Farmacologia	Classificação de Risco a gestantes
Amamentação	Emergência
Medidas para controle de infecções	Rotinas administrativas
Enfermagem	Choque hipovolêmicos em gestantes

Regulação de leitos internos e externos	Administração e diluição de medicação
Emergência obstétrica	Emergência com RN
Assistência ao parto, reanimação neonatal	Cuidados com diabetes e hipertensão arterial
Cuidados com RN	Acolhimento
Orientações aos pais e a puérpera quanto a amamentação	Orientações para acompanhantes durante a permanência na maternidade
Higienização das mãos, uso de EPIs e controle de infecção hospitalar	Processos administrativos de marcação de consultas e exames
Ética	Ventilação mecânica
Cuidados de enfermagem	Técnicas em humanização
Temas relacionados ao serviço de farmácia	Realização de parto normal na emergência

Fonte: Autor, 2021.

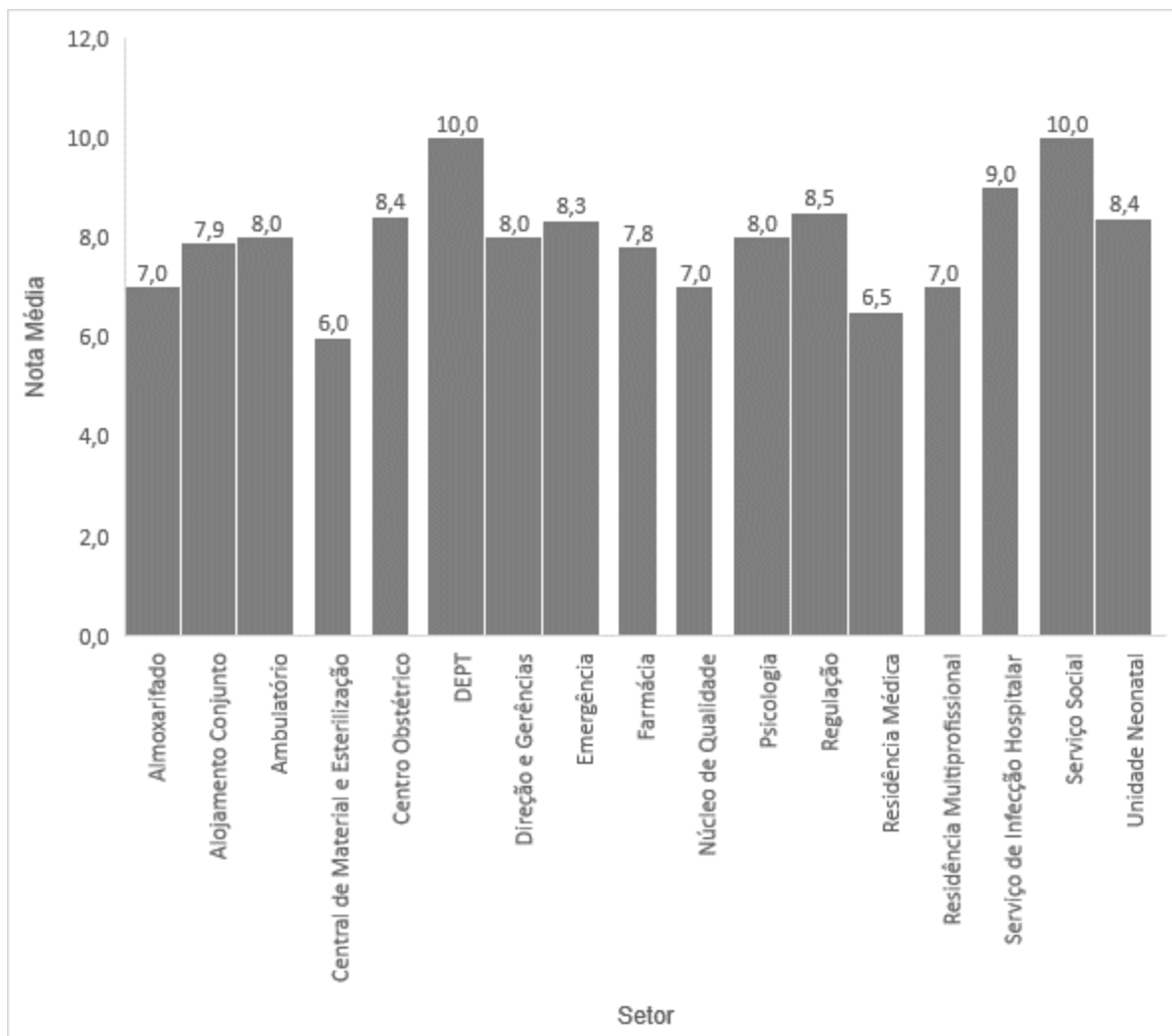
Com esses aspectos definidos, o próximo a ser definido será quem deve ser treinado, que será analisado no tópico seguinte.

4.2.4 Quem deve ser treinado?

Na busca por uma resposta para a pergunta, foram analisadas as perguntas número 5, 6, 9, 12 e 16. Através do cruzamento da pergunta 5 (setor que trabalha) com as perguntas 6, 9 e 12. Os resultados obtidos foram:

Setor de atuação em relação à média da auto avaliação quanto ao nível de habilidade ou conhecimento sobre as atividades desenvolvidas. O Gráfico 18 mostra a nota média indicada pelos participantes separados por setor de atuação. Pode-se observar que as médias mais baixas são as da Central de Material e Esterilização com uma nota 6,0, e da Residência Médica com uma nota 6,5, indicando a necessidade de se planejar treinamentos para esses setores.

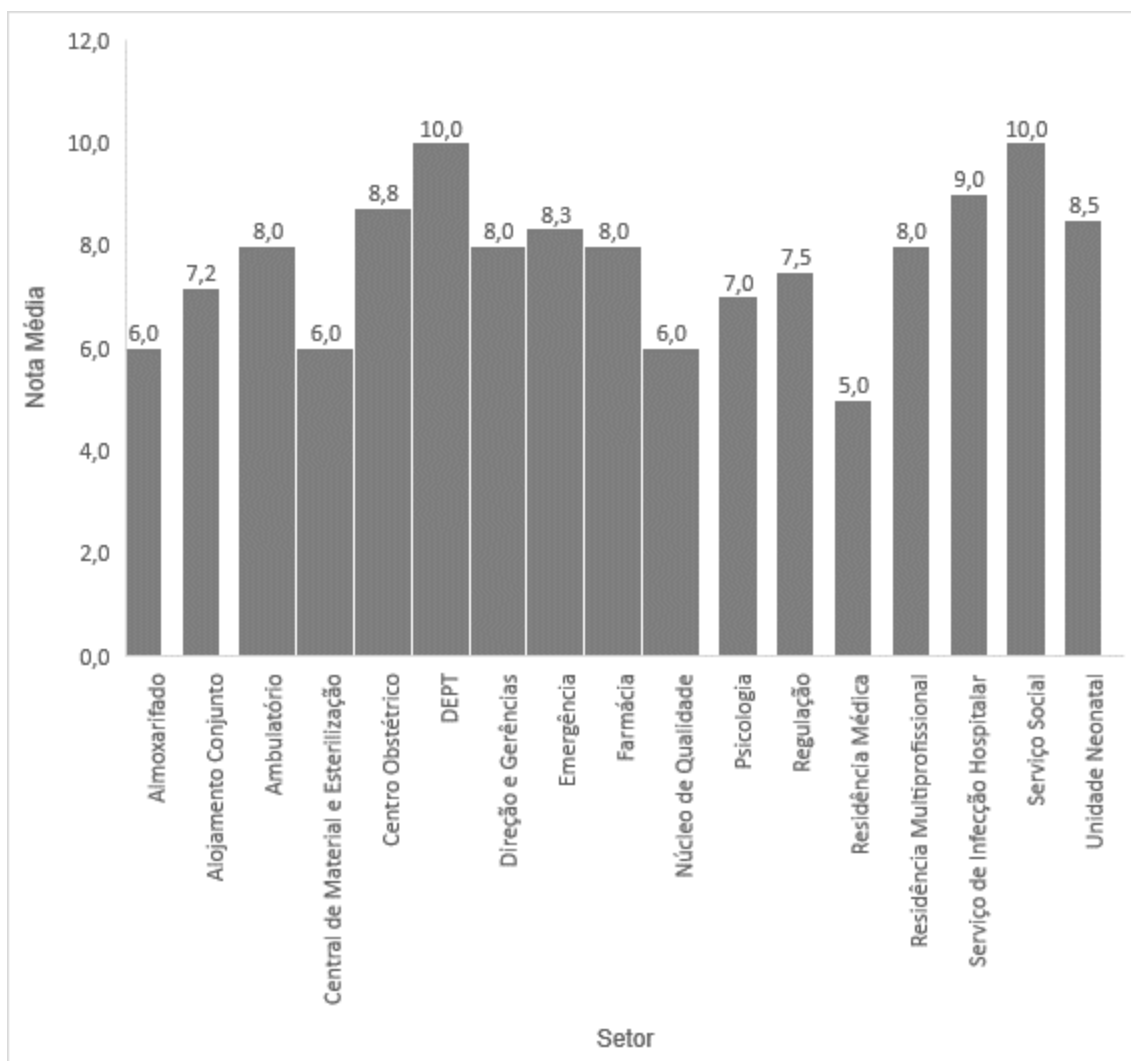
Gráfico 18: Setor x Nível de habilidade.



Fonte: Autor, 2021.

Setor de atuação em relação à média da auto avaliação sobre o quanto o participante se considera bem treinado para executar as atividades que desenvolve na maternidade. O cruzamento das respostas mostra o quanto cada participante se considera bem treinado, em uma escala de 0 a 10, separados por setor, conforme mostrado no Gráfico 19. Nota-se que os setores Residência Médica, com uma nota média de 5,0, Central de Material e Esterilização, Núcleo de Qualidade e Almoarifado, com uma nota média de 6,0, indicando que os participantes desses setores não se consideram bem treinados para executar suas atividades na maternidade.

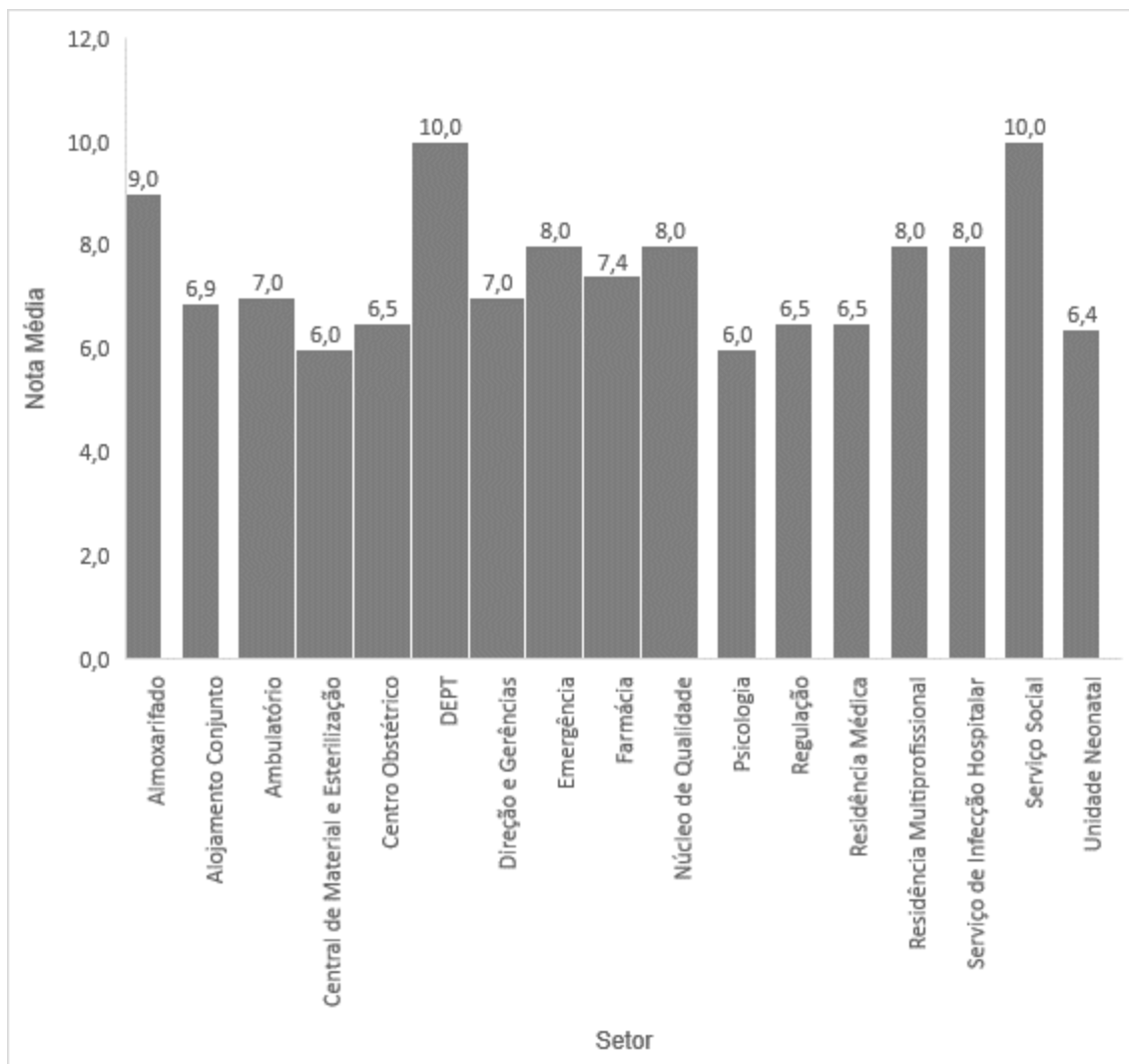
Gráfico 19: Setor x Nível de treinamento.



Fonte: Autor, 2021.

Setor de atuação em relação à média da avaliação da equipe quanto ao nível de habilidade ou conhecimento sobre as atividades desenvolvidas no setor. Ao relacionar o setor do participante e sua avaliação da equipe, observa-se no Gráfico 20 que os setores Central de Material e Esterilização e Psicologia, com uma média 6,0, o setor Unidade Neonatal com uma média 6,4 e os setores Centro Obstétrico, Regulação e Residência Médica com uma média de 6,5, são os setores indicados com as menores médias.

Gráfico 20: Setor x Habilidade da equipe.

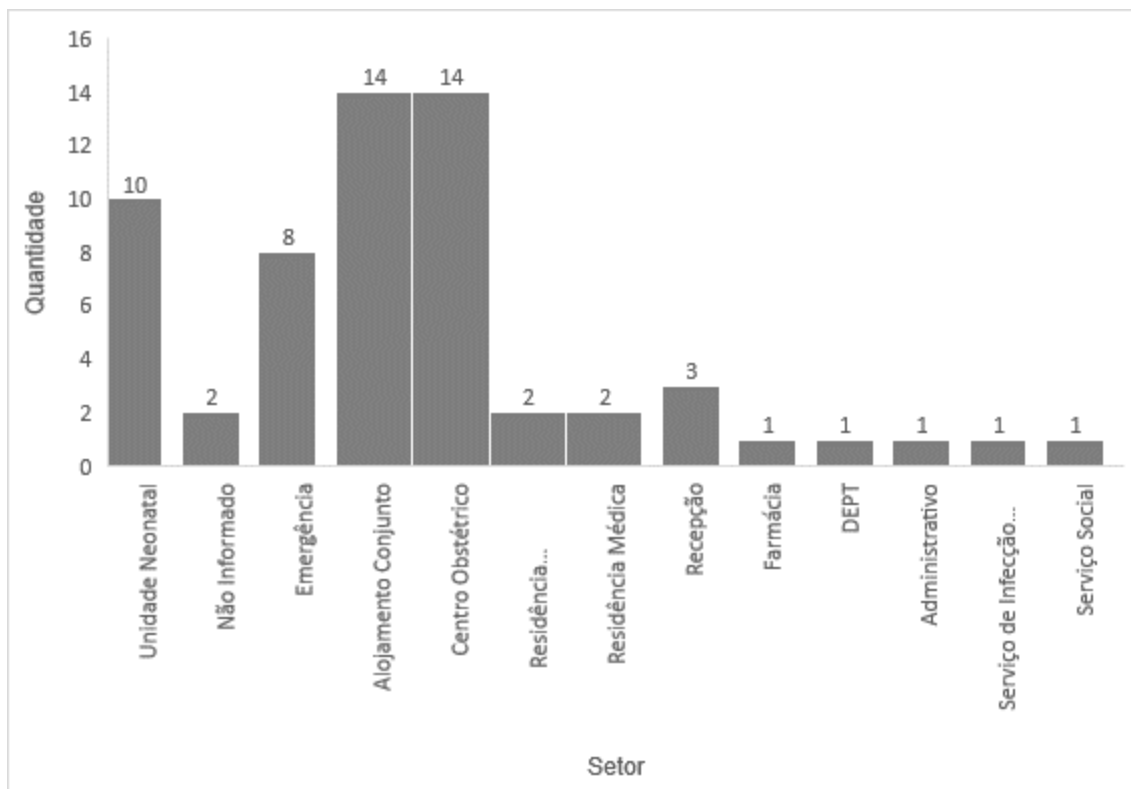


Fonte: Autor, 2021.

Cabe ressaltar que nas três situações, os setores Central de Material e Esterilização e Residência Médica, são indicados entre as menores médias pelos participantes.

Por fim na questão 16 foi questionado aos participantes, qual setor eles consideram que necessita de mais treinamento, em resposta a essa questão os setores mais apontados foram o Alojamento Conjunto e o Centro Obstétrico, ambos com 14 (23,33%) indicações, Unidade Neonatal com 10 (16,66%) e Emergência, com 8 (13,33%) das indicações. Conforme mostrado no Gráfico 21.

Gráfico 21: Setores com maior necessidade de treinamento.

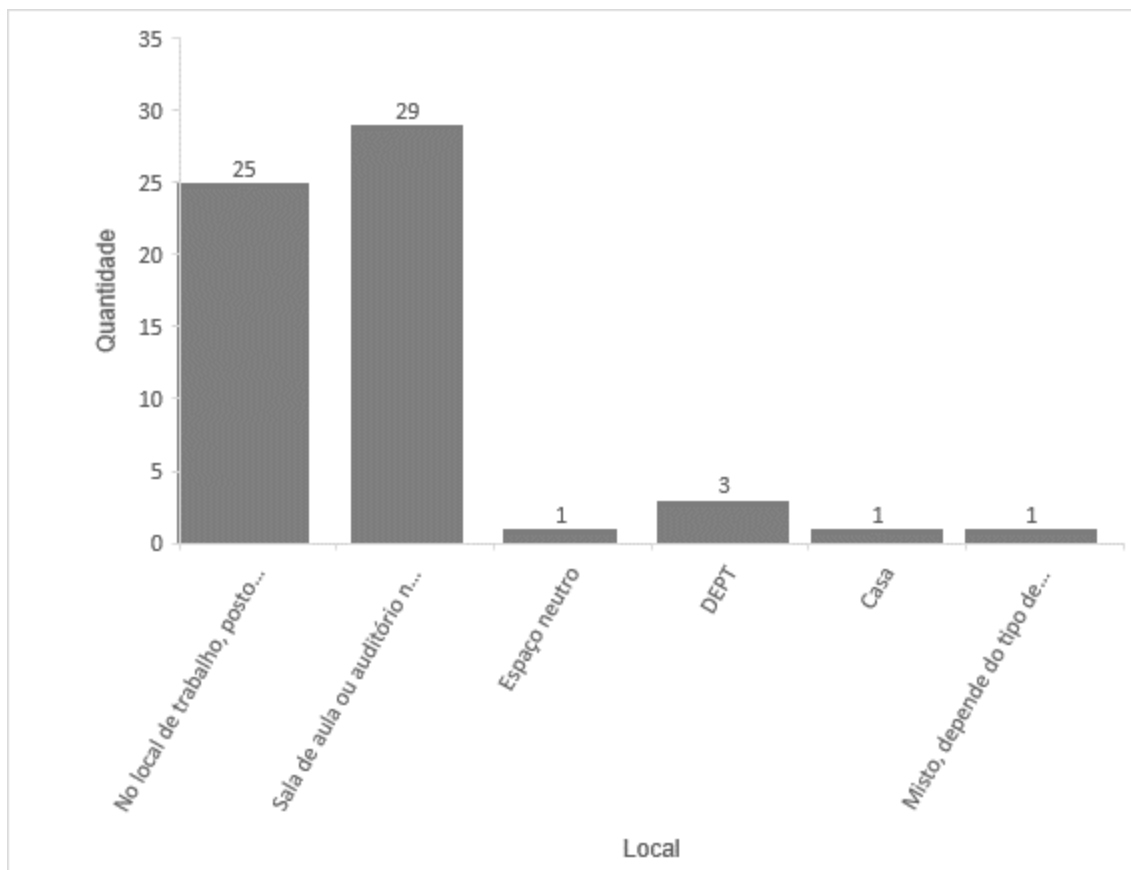


Fonte: Autor, 2021.

4.2.5 Onde treinar?

Para levantar qual local os participantes consideram mais adequado para realizar os treinamentos foi elaborado a questão 20, em resposta a pergunta 29 (48,33%) dos participantes informaram que o melhor local seria uma sala de aula ou auditório na maternidade e 25 (41,66%) indicaram o local ou posto de trabalho como melhor local, conforme mostrado no Gráfico 26.

Gráfico 26: Melhor local para realizar treinamento.



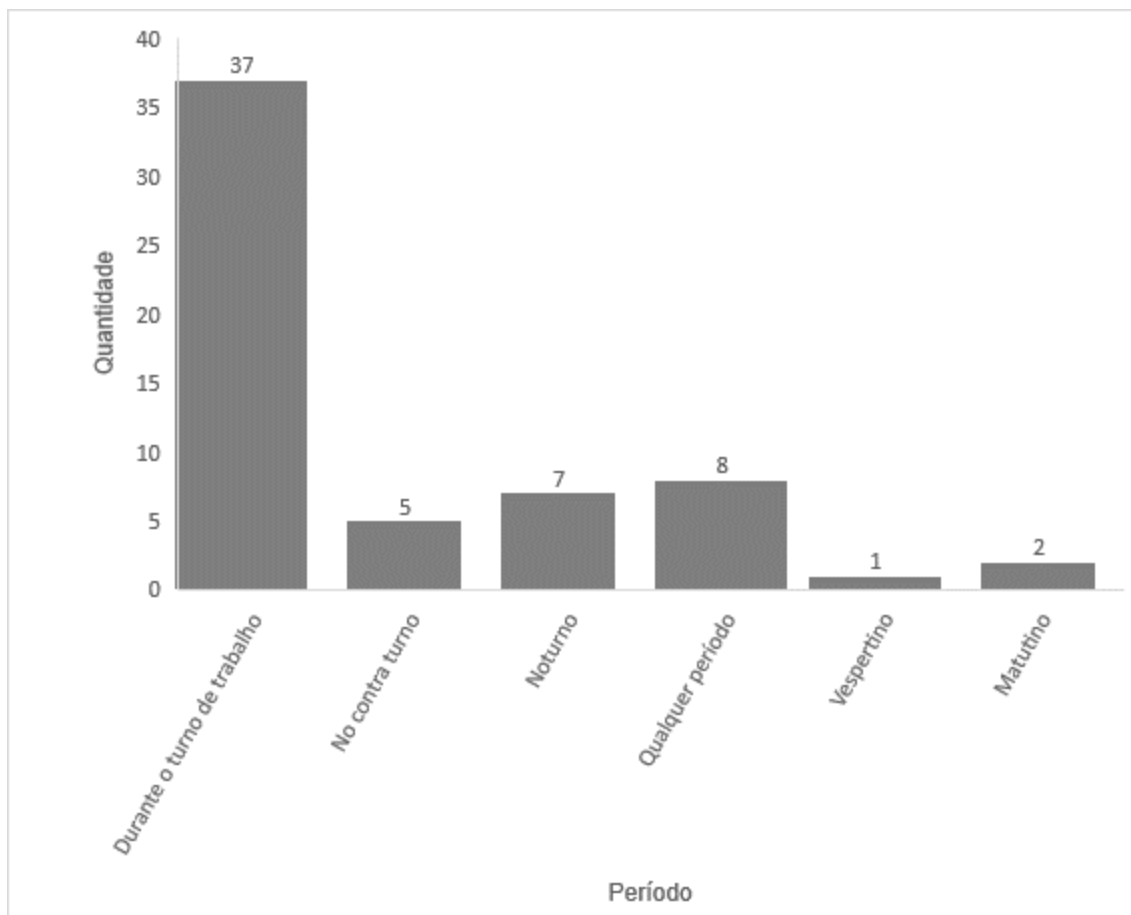
Fonte: Autor, 2021.

Com “Onde” estabelecido, o próximo tópico tratará do “Quando”, quando os treinamentos devem acontecer.

4.2.6 Quando treinar?

Para determinar o melhor período para realização de treinamentos foi elaborada a questão 21, onde obteve-se que 37 participantes consideram que o melhor período é o durante o turno de trabalho, com 61,7% das respostas como mostrado no Gráfico 27.

Gráfico 27: Período para realizar treinamento.



Fonte: Auto, 2021.

O próximo tópico tratará da análise do aspecto da definição de quem dever ministrar os treinamentos, estabelecendo assim o “Por quem”.

4.2.7 Por quem treinar?

Sabe-se que definir quem irá ministrar cada treinamento depende primeiramente do tema do treinamento, porém, ainda assim essa definição é algo muito subjetivo e com inúmeras opções, dependendo de vários fatores, como *know-how*, disponibilidade e valor cobrado pelos palestrantes/instituições. Pensando nesses três fatores foram elaboradas as questões 2, 10 e 14, que também se enquadram nos itens 4.1.3 Análise dos recursos humanos e 4.1.3.2 Conhecimentos e competências. Contudo a visão nesse tópico é a busca por possíveis palestrantes.

A formação acadêmica pode ser um fator imprescindível para que um indivíduo possa ministrar sobre determinado tema, com base nisso a questão 2 mostra que 42 participantes possuem ensino superior completo, dentre eles 18

possuem pós-graduação ou mestrado completo, representando 70% e 30% dos participantes, respectivamente, conforme indicado no Gráfico 10.

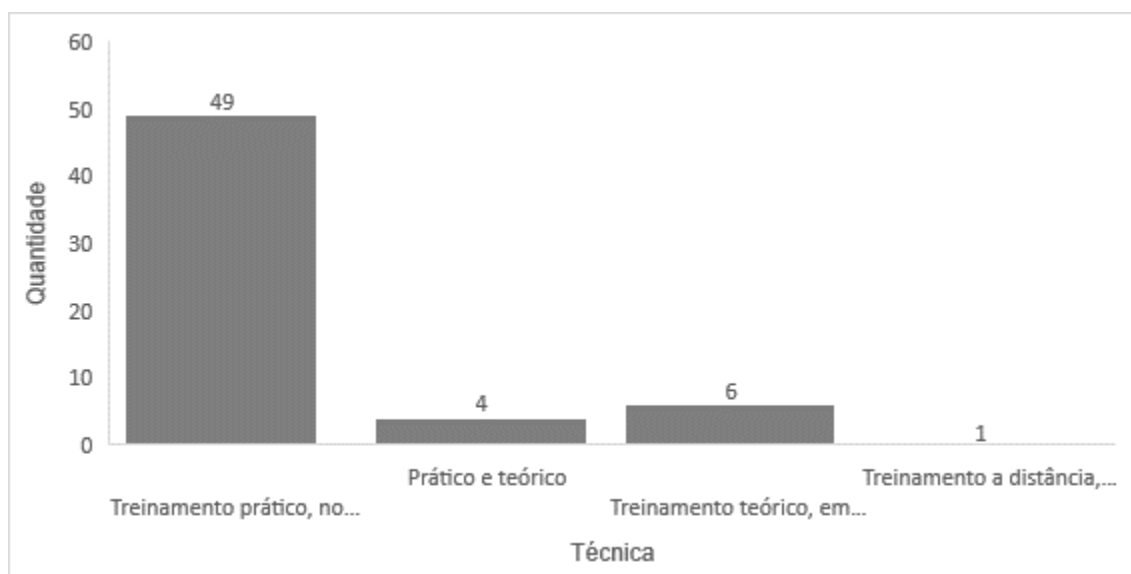
Na pergunta 10 obteve-se 22 (36,66%) respostas informando que se consideram capazes e 17 (28,33%) não sabendo informar, unindo essas duas informações podemos observar que existe um possível potencial de 65% em realizar treinamentos com recursos próprios, ou baixo custo. Isso fica claro no Gráfico 15.

Na pergunta 14 destaca-se entre as respostas que 42 (70%) dos participantes responderam que acreditam que existem servidores em seu setor que são capazes de ministrar algum tipo de treinamento, como indicado no Gráfico 16.

4.2.8 Como treinar?

Para levantar qual técnica de treinamento deve ser empregada, foi questionado aos participantes qual técnica de treinamento você considera mais adequada? (pergunta 22). Em resposta a essa pergunta os participantes indicaram massivamente que a técnica considerada mais adequada seria o “Treinamento prático, no local de trabalho”, com 49 respostas, representando 81,66 %. O Gráfico 25 ilustra a informação.

Gráfico 25: Técnica de treinamento.



Fonte: Autor, 2021.

Por fim, essas perguntas, quem treinar? Onde treinar? Quando treinar? E

como treinar? São de fundamental importância para a definição do programa de treinamento a ser implantado pela organização, pois é o que define Chiavenato (2014), indicando que o programa de treinamento e desenvolvimento deve estar ligado diretamente as necessidades da organização.

Em continuidade será analisado as necessidades de treinamento segundo a visão dos servidores da maternidade, aspecto esse que será abordado no próximo capítulo.

4.3 Necessidades de treinamento

Para identificar o que deve ser treinado foram elaboradas sete questões, as questões 11, 15, 23, 24 e 25. As questões 11 e 15 também se enquadram nos itens 4.1.3 Análise dos recursos humanos e 4.1.3.2 Conhecimentos e competências, onde já foram apresentados os dados coletados, onde os quadros 2 e 3 podem ser considerados como treinamentos que podem ser realizados a partir de recursos próprios da instituição. Sendo assim trataremos das demais questões que abordam as sugestões dos participantes quanto ao que eles consideram as necessidades de treinamento, parte fundamental na construção de um LNT, em três esferas da maternidade:

A instituição como um todo: A questão 23 foi elaborada não só para buscar sugestões de treinamento para a maternidade como instituição, mas também, verificar se os participantes tem uma visão dos objetivos gerais da maternidade. Em resposta a essa pergunta obteve-se 44 categorias de treinamento inicialmente, após uma reestruturação e análise das respostas chegou-se a 8 categorias finais, conforme apresentado no Quadro 5.

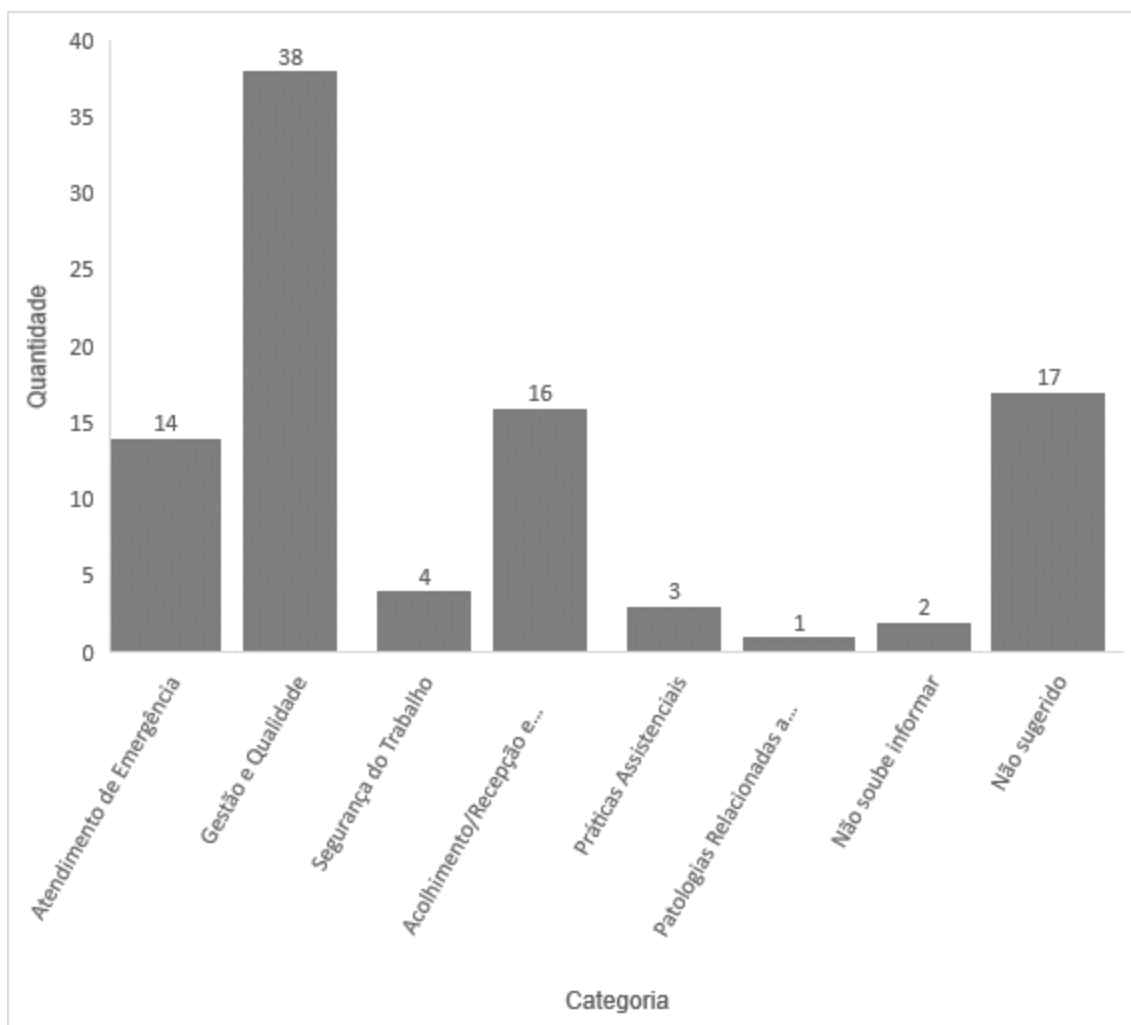
Quadro 5 – Categorias levantadas.

Categorias		
Maternidade	Setor	Participante
Atendimento de Emergência	Atendimento de Emergência	Atendimento de Emergência
Gestão e Qualidade	Gestão e Qualidade	Gestão e Qualidade
Segurança do Trabalho	Segurança do Trabalho	Práticas Assistenciais
Acolhimento/Recepção e Humanização	Acolhimento/Recepção e Humanização	Acolhimento/Recepção e Humanização
Práticas Assistenciais	Práticas Assistenciais	Farmácia e Medicamentos
Patologias Relacionadas a Gestação	Patologias Relacionadas a Gestação	Patologias Relacionadas a Gestação
Não soube informar	Farmácia e Medicamentos	Não sugerido
Não sugerido	Não sugerido	

Fonte: Autor, 2021.

Dentre essas categorias podemos observar que 38 sugestões são em Gestão e Qualidade, representando 48,72% das sugestões, desconsiderando os que não sugeriram, demonstrando uma grande preocupação dos participantes em relação aos procedimentos, rotinas e qualidade nos serviços prestados. Também se nota que 16 (20,51%) sugestões são em Acolhimento/Recepção e Humanização, reforçando a preocupação dos servidores com a visão que os usuários tem em relação a maternidade e um atendimento de qualidade e humanizado. O Gráfico 22 mostra a quantidade de sugestões em cada categoria.

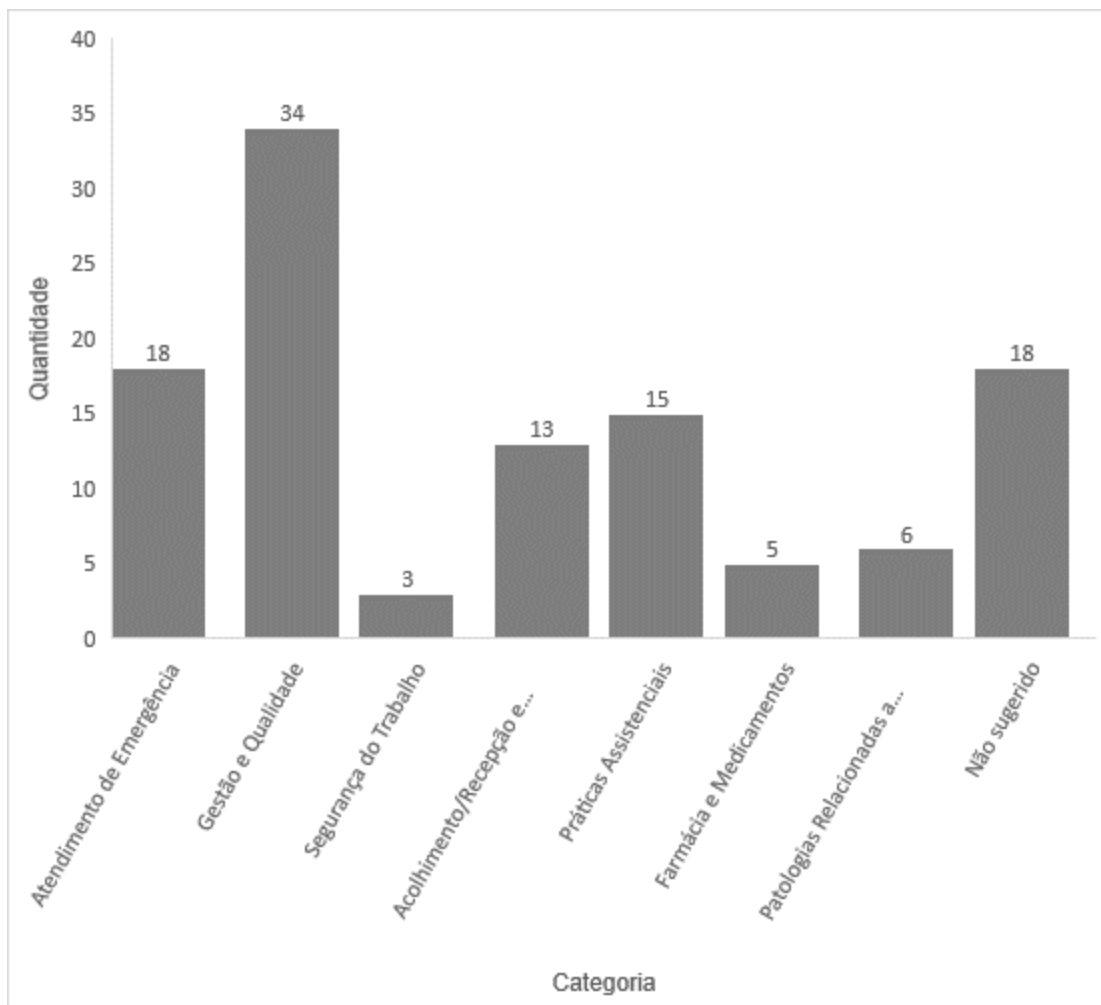
Gráfico 22: Sugestões para Maternidade.



Fonte: Autor, 2021.

O setor de atuação: A questão 24 foi elaborada com intuito parecido com o da questão 23, mas desta vez buscando as informações sobre o setor de atuação dos participantes. As categorias desta esfera (Setor de atuação), estão listadas no Quadro 4. Podemos observar com as respostas que assim como na questão 23, destaca-se a maior quantidade de sugestões na categoria Gestão e Qualidade, com 34 (36,17%) confirmando a preocupação dos servidores com os procedimentos, rotinas e qualidade nos serviços prestados em seus setores de atuação, e a categoria Atendimento de Emergência com 18 (19,15%) sugestões, demonstrando uma preocupação dos participantes em estar preparados para situações de emergência que possam ocorrer durante a prestação dos serviços aos usuários. O Gráfico 23 quantas sugestões tiveram cada categoria.

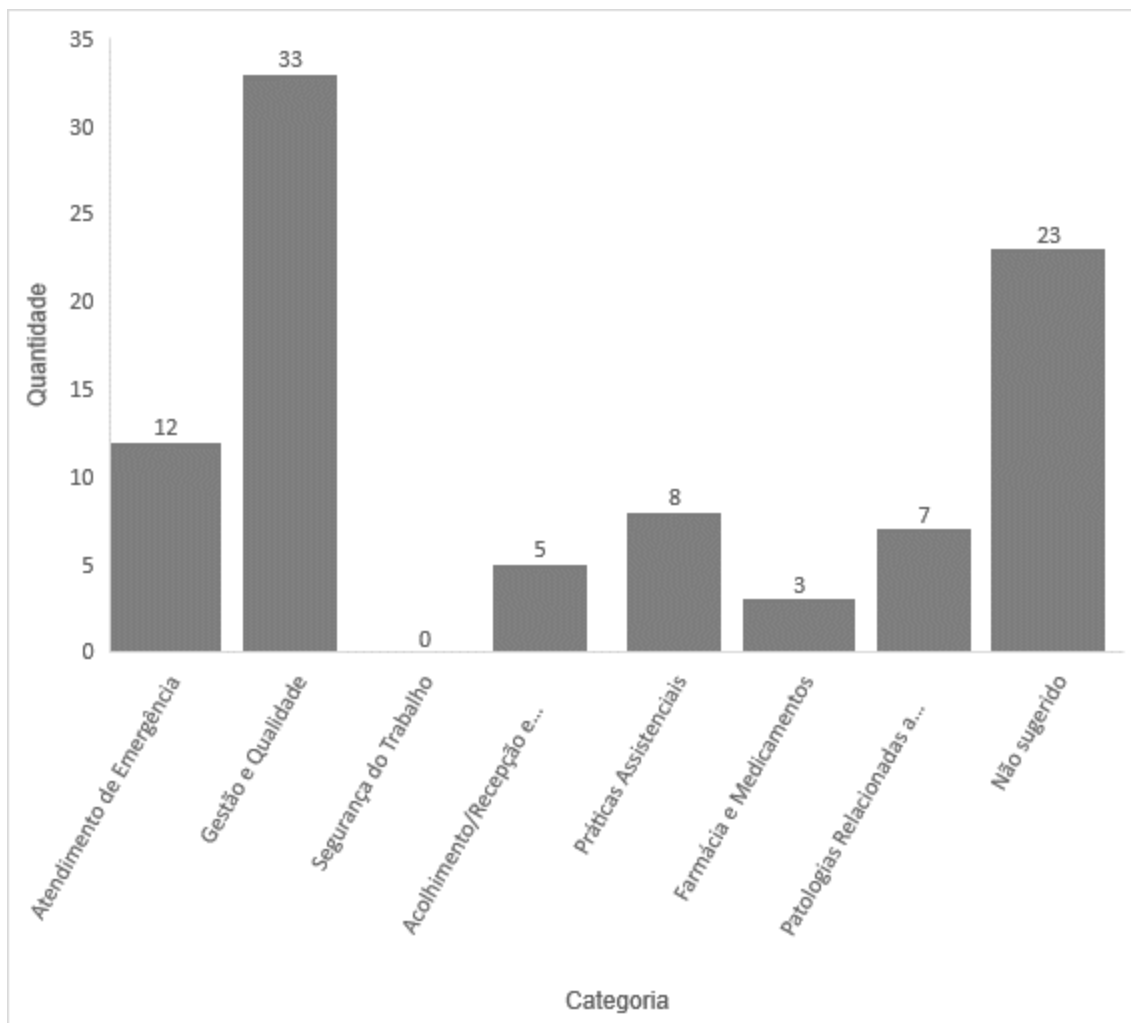
Gráfico 23: Sugestões para o setor.



Fonte: Autor, 2021.

O participante: A questão 25 foi elaborada para levantar as sugestões dos participantes quanto ao que eles consideram como suas principais necessidades de treinamento para desenvolver suas atividades na maternidade. Com isso se nota que em consonância com as duas questões anteriores (23 e 24), a categoria com maior quantidade de sugestões é a Gestão e Qualidade, com 33 indicações, representando 48,53%, também desconsiderando os participantes que não sugeriam, e assim como a questão 24, a categoria Atendimento de Emergência com 12 (17,65%) tem a segunda maior quantidade de indicações, como pode ser observado no Gráfico 24.

Gráfico 24: Sugestões para os participantes.



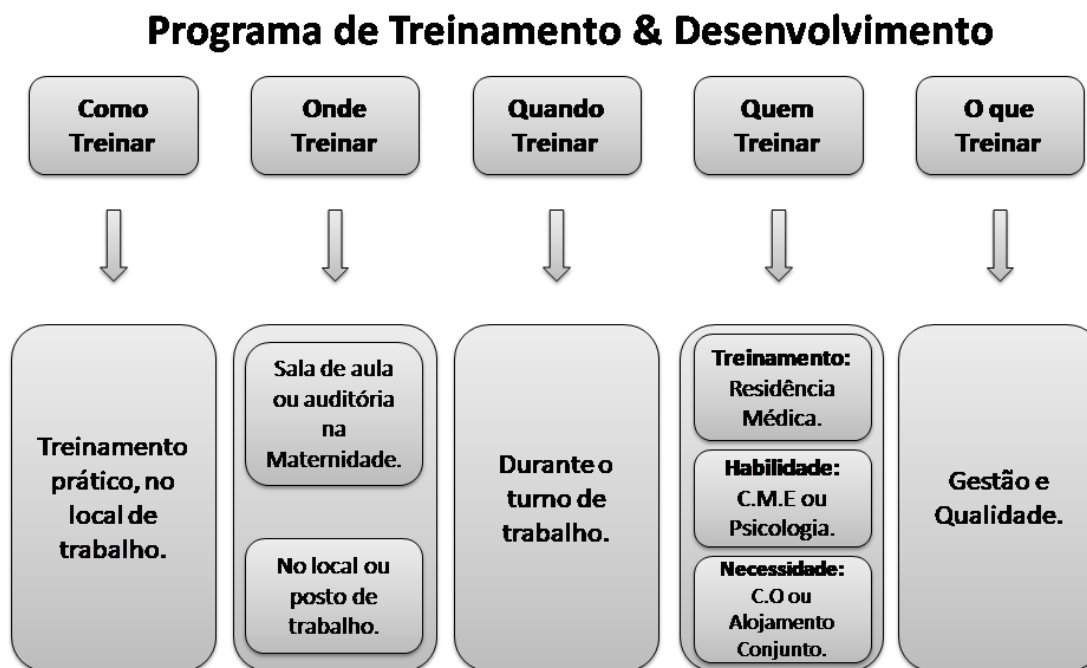
Fonte: Autor, 2021.

Ao levantar as necessidades de treinamento, pode-se então estabelecer a estrutura de um programa de T&D, tópico esse que será tratado no capítulo a seguir.

4.4 Estrutura de um programa de T&D

Segundo Chiavenato (2014), no desenho do programa de treinamento é laborado um projeto ou programa de treinamento, afim de satisfazer as necessidades diagnosticadas. Em consonância, Ávila e Stecca (2015) diz que o desenho é a elaboração do treinamento para atender as necessidades. Para tal foram respondidas as questões: Como treinar? Onde treinar? e Quando treinar?, assim como o levantamento das necessidades de treinamento tratado no capítulo anterior.

Figura 9 – Desenho do Program de T&D proposto.



Fonte: Autor, 2022.

Com base em todos esses tópicos definidos pode-se estabelecer então a estrutura de um programa de treinamento. Iniciando por como treinar, a partir dos dados levantados, indica-se que os treinamentos devem ser “Treinamento prático, no local de trabalho” com 81,66% das sugestões. Em seguida a definição de onde treinar, duas opções se destacam entre as sugeridas, sendo elas: “Sala de aula ou auditório na maternidade” ou “No local de trabalho ou posto de trabalho”, tendo 48,33% e 41,66% das sugestões. A próxima questão a ser esclarecida é quando treinar? Com base nas sugestões pode-se definir como sendo “Durante o turno de trabalho” a sugestão mais indicada, com 61,7% das sugestões.

Por fim, precisa-se definir quem deve ser treinado e o que deve ser treinado. Para responder quem deve ser treinado levantou-se três aspectos: Nível de treinamento, Habilidade da equipe e setor com maior necessidade de treinamento, níveis esses que se estabeleceram com base em uma nota sugerida em uma escala de 0 a 10. Desta forma ressalta-se que, com base no nível de treinamento, a “Residência Médica” foi o setor com uma média de 5,0, sendo essa a menor média indicada. Já quando o aspecto é a habilidade da equipe, destacam-se os setores

“Central de Material e Esterilização” e “Psicologia”, tendo os dois a mesma média de 6,0. Sobre o setor com a maior necessidade treinamento, os mais indicados foram “Alojamento Conjunto” e “Centro Obstétrico”, ambos com 23,33% cada, das indicações.

Restando então a definição do que deve ser treinado, que foi dividido em três esferas da maternidade: A Maternidade, O Setor e o Participante. No entanto, nas três esferas destaca-se que entre as categorias sugeridas, a categoria mais sugerida foi a mesma: “Gestão e Qualidade”, sendo 48,72%, 36,17 e 48,53% das sugestões, respectivamente. Evidenciando a preocupação de todos os servidores com os procedimentos, rotinas e em prestar um serviço de qualidade aos usuários.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao iniciar um estágio no Departamento de Ensino, Pesquisa e Treinamento em uma maternidade pública em Joinville/SC, foi questionado sobre as necessidades da instituição, ao ponto de poder desenvolver um TCC voltado a solucioná-lo. Em resposta observou-se que a instituição tinha a necessidade de aprimorar seu setor de treinamento, a partir disso, definiu-se o tema do projeto com base em iniciar esse aprimoramento a partir da proposição de um programa de T&D para a instituição.

Com isso definiu-se o objetivo geral como Estruturar um programa de treinamento e desenvolvimento para ser aplicado em uma maternidade pública de Joinville, o qual foi atendido através do questionário elaborado com base na literatura, pré-testado com servidores da maternidade, afim de um ajuste mais fino quanto às necessidades específicas da instituição. Onde foram estabelecidos os aspectos fundamentais para essa estruturação, a saber: Onde, Como, Quando, Quem e O Que treinar. Sendo eles analisados e discutidos no capítulo anterior.

Foram levantados três objetivos específicos a serem atendido por esse TCC, sendo eles:

Primeiro: Verificar na literatura a constituição de um programa de T&D, que foi atendido por uma pesquisa bibliográfica narrativa, a qual também serviu como referencial teórica para este projeto;

Segundo: Levantar qual a estrutura ideal de T&D na percepção dos colaboradores, que foi atendida por meio das respostas obtidas através do questionário aplicado de forma online, através do Google Forms®, aos servidores da maternidade no período de três semanas;

Terceiro: Identificar necessidades de treinamento, o qual também foi atendido, através do questionário que foi apresentado, elaborado com base na literatura, e validado por um pré-teste com servidores da maternidade e ajustado após esse pré-teste.

Quanto ao problema levantado nesse projeto, Quais são as necessidades de treinamento e desenvolvimento de uma maternidade pública de Joinville a partir da percepção dos seus colaboradores? Pode-se considerar com atendido, visto que, com as respostas obtidas com o questionário aplicado, foi possível o levantamento

dessas necessidades, conforme demonstrado no capítulo anterior. Para melhor especificar, os participantes foram questionados sobre três esferas da instituição: a maternidade, o setor de atuação e o participante. Foram várias categorias levantadas como necessidades de treinamento das quais destaca-se que nas três esferas a categoria mais indicada como necessidade foi Gestão e Qualidade, já na segunda mais indicada, nota-se uma diferença no que foi indicado para a maternidade e para o setor e participante. Para a maternidade a segunda categoria mais indicada foi Acolhimento/Recepção e Humanização, já para as outras duas esferas foi a categoria Atendimento de Emergência.

No que se refere a metodologia aplicada foi realizado uma pesquisa bibliográfica para estabelecer um referencial teórico, o projeto foi encaminhado para o DEPT, foi elaborado um questionário com base na pesquisa bibliográfica, após a elaboração do instrumento de coleta de dados foi realizado um pré-teste com 3 servidores e com base no que foi sugerido, foram feitas alterações, na medida do possível, no questionário. Como o apoio do DEPT o questionário foi disponibilizado para todos os servidores da maternidade num período de três semanas através da plataforma Google Forms®, ao término das três semanas os dados foram extraídos em forma de planilha do Excel® e o questionário foi retirado da plataforma depois disso.

Com base na metodologia proposta, enfrentou-se alguns desafios, nota-se que o TCC poderia obtido uma participação maior, visto que devido ao momento atual enfrentado devido a pandemia do COVID19, não foi possível a realização de entrevistas com a direção e os coordenadores da instituição, para maior sensibilização e incentivo para a participação na pesquisa. Não foi possível também a aplicação direta do questionário junto aos servidores da maternidade, fato esse que também proporcionaria a elevação do número de participantes, tornando ainda mais capilarizado a participação em toda a maternidade. Também não foi possível a execução de um programa de T&D piloto, o que poderia enriquecer muito a execução deste projeto, tendo como resposta um programa mais específico e ajustado como as necessidades da instituição.

Com base no que foi exposto recomenda-se a busca por estudos e possam identificar ou criar índices que comprovem as melhorias ou não da aplicação do programa proposto, bem como estudos que realizem a avaliação dos resultados obtidos com essa aplicação.

REFERÊNCIAS

ARCO, António José Reis do et al. **Desenvolvimento sustentado e tecnologia educativa**: elementos dinamizadores de modificações socioeducativas. **Revista Diálogo Educacional**. Curitiba: PUCPRESS, 1983. Trimestral.

ÁVILA, Lucas Veiga; STECCA, Jaime Peixoto. **Gestão de pessoas**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico; Rede e-Tec Brasil, 2015.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 3. ed. 2007.

BATISTA, Karina Barros Calife; GONÇALVES, Otília Simões Janeiro. Formação dos profissionais de saúde para o SUS: significado e cuidado. **Saúde e Sociedade**. São Paulo, vol.20,n 4, p. 884 – 899, out./dez. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-12902011000400007>

BRASIL, Ministério da Saúde. Portaria n.º 198/GM/MS, de 13 de fevereiro de 2004. Institui a Política Nacional de Educação Permanente em Saúde como estratégia do SUS para a formação e o desenvolvimento de trabalhadores para o setor e dá outras providências. Brasília, Ministério da Saúde, 2004.

_____. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal, 1988.

_____. Ministério da Saúde. **O modelo de atenção obstétrica no setor de Saúde Suplementar no Brasil**: cenários e perspectivas. / Agência Nacional de Saúde Suplementar. Rio de Janeiro: ANS. 2008. Disponível em: <http://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/livro_parto_web.pdf>

_____. **Política de Educação e Desenvolvimento para o SUS**: caminhos para a Educação Permanente em Saúde. Brasília: Ministério da Saúde, 2004a, 66 p.

_____. **Relatório Final da VIII Conferência Nacional de Saúde**. Brasília: Ministério da Saúde, 1986. 29 p.

BREVIDELLI, M. M., De Domenico E.B. **Trabalho de conclusão de curso**: guia prático para docentes e alunos da área da saúde. 2a ed. São Paulo: Látria; 2008.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 6. ed., 2000.

_____, Idalberto. **Comportamento Organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 4. ed. e reimpr., 2005.

_____, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2008.

_____, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas

organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DAMÁSIO, Manuel José. **Tecnologia e educação**: as tecnologias da informação e da comunicação e o processo educativo. Lisboa: Vega, 2007.

FAQUIM, Lucilene. **O avanço das novas tecnologias**. RH em síntese. Ed. 19. Novembro/Dezembro, 1997.

FERREIRA, Emande Monteiro. **Diagnóstico organizacional para qualidade e produtividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. 1. Ed. Rio Grande do Sul: Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), 2009. 114p.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de Recursos Humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Editora Atlas, 1994.

_____, Antônio Carlos. **Administração de Recursos Humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

_____, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

_____, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

GIL, C. R. R. Formação de recursos humanos em saúde da família: paradoxos e perspectivas. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 2, p. 490-498, 2005.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração**: Princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2. ed. Ver. e atualizada, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

LEANDRO, Ana Isabel Passos; BRANCO, Elisângela de Sousa. Importância do treinamento e desenvolvimento nos serviços de saúde. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**. Belo Horizonte, n. 6, p. 64-69, jun. 2011. Disponível em <<https://revistas.face.ufmg.br/index.php/rahis/issue/view/127>>. Acesso em: 22/12/2020. <https://doi.org/10.21450/rahis.v0i6>

LEISTER, Nathalie; RIESCO, Maria Luiza Gonzalez. Assistência ao parto: história oral de mulheres que deram à luz nas décadas de 1940 a 1980. **Texto contexto - enferm**. Florianópolis, v. 22, n. 1, p. 166-174, mar. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072013000100020&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 22 dez. 2020. <https://doi.org/10.1590/S0104-07072013000100020>.

MÂSIH, Rogério Teixeira. **O Levantamento da Necessidades de Treinamento em Ambientes Gerenciados pelo Balanced Scorecard**. 1999. 76 f. Dissertação de

Mestrado – UFSC/PPEP, Florianópolis, 1999. Disponível em:
<<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/81254>>

MENESES, Pedro Paulo Murce; ZERBINI, Thais. **LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO**: Reflexões Atuais. Porto Alegre: Análise, v. 20, n. 2, p. 50-64, jul./dez. 2009.

OLIVEIRA, Marco Túlio de. **BASES PARA CAPACITAÇÃO À DISTÂNCIA DE SERVIDORES DE PERÍCIAS MÉDICAS DO ESTADO DE SANTA**. 64 p. Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública Avançada - Fundação Escola do Governo EnaBrasil, Florianópolis, 2016.

PAIM, Jailson Silva. **O que é o SUS**. e-Book. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 2015.

PAIVA, Flávia Galvão. **LNT - Levantamento das necessidades de treinamento**: estudo de caso na SEAD/PB. 2013. 36 f. Monografia (Graduação em administração) – UFPB/CCSA, João Pessoa, 2013. Disponível em:
<<https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/2452>.

POLIT, D. F., Beck C. T., Hungler B. P. **Fundamentos de pesquisa em enfermagem**: métodos, avaliação e utilização. 5a ed. Porto Alegre (RS): Artmed, 2004.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. São Paulo: Atlas, 3. ed. 2006.

SANTOS, M. C. dos, & CÂMARA, M. A. C. A. (2012). GESTÃO DO CONHECIMENTO: uma evolução nos processos de gestão de pessoas. **Perspectivas Em Políticas Públicas**. Belo Horizonte, v. 5, n. 9, p. 79-102, jan/jun 2012. Disponível em: <<https://revista.uemg.br/index.php/revistappp/article/view/911>> acessado em 22/12/2020.

SANTA CATARINA. Secretaria do Estado da Saúde. **Maternidade Darcy Vargas**. (2018). Disponível em <<http://www.saude.sc.gov.br>>. Acesso em: 08 jun. 2020.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Levantamento da Necessidades de Treinamento

A Maternidade, por meio do Departamento de Ensino, Pesquisa e Treinamento, em parceria com Instituto Federal de Santa Catarina, campus Joinville e apoio ao projeto de pesquisa de Melquizedek Félix da Silva, acadêmico do curso superior em tecnologia em Gestão Hospitalar, está realizando uma pesquisa referente ao Levantamento da Necessidades de Treinamento.

Eu concordo em participar da pesquisa voluntariamente e autorizo a divulgação das informações na MDV e no curso superior em tecnologia de Gestão Hospitalar do IFSC – Joinville, sendo garantida a confidencialidade e a privacidade das informações prestadas.

SIM NÃO

1 - Qual a sua idade?

R:

2 - Qual seu nível de escolaridade?

- Doutorado Completo
- Doutorado Incompleto
- Pós-graduação/Mestrado Completo
- Pós-graduação/Mestrado Incompleto
- Ensino Superior Completo
- Ensino Superior Incompleto
- Ensino Técnico Completo
- Ensino Técnico Incompleto
- Ensino Médio Completo
- Ensino Médio Incompleto

3 - Quantos anos você trabalha na Maternidade?

R:

4 - Qual sua área de atuação na Maternidade?

- Assistência
- Administrativo

5 - Qual setor você trabalha?

R:

6 - Como você se avalia, quanto ao nível de habilidade ou conhecimento sobre as atividades desenvolvidas no setor?

(de 0 a 10, onde 0 é Nenhuma e 10 é Excelente)

R:

7 - Qual seu nível de interesse em realizar treinamento, não como ministrante, específico na sua área?

Muito Alto

Alto

Razoável

Baixo

Nenhum

8 - Com que frequência você participa de treinamentos ofertados pela Maternidade?

Mensal

Bimestral

Trimestral

Semestral

Anual ou superior

Não participo treinamentos

9 - O quanto você se considera bem treinado para executar as atividades que desenvolve na Maternidade?

(de 0 a 10, onde 0 é sem nenhum treinamento e 10 é totalmente treinado)

R:

10 - Você se considera capaz de ministrar um treinamento?

Sim

Não

Não sei informar

11 - Caso sua resposta à pergunta anterior seja "SIM", quais áreas, temas ou assuntos você se julga capaz de ministrar?

R:

12 - Como você avalia sua equipe quanto ao nível de habilidade ou conhecimento sobre as atividades desenvolvidas no setor?

(de 0 a 10, onde 0 é Nenhum e 10 é Excelente)

R:

13 - Você considera os treinamentos oferecidos pela Maternidade suficientes para suprir as necessidades do seu setor?

- Supera a necessidade
- Suficiente
- Razoável
- Insuficiente
- não são oferecidos
- não sei informar

14 - Você acredita que dentro do setor onde você trabalha existem colaboradores capazes de ministrar treinamentos?

- Sim
- Não
- Não sei informar

15 - Caso sua resposta à pergunta anterior seja "SIM", quais treinamentos os colaboradores estão aptos a ministrar?

R:

16 - Do seu ponto de vista, qual setor demanda mais treinamento?

R:

17 - Você sabe dizer se a Maternidade tem um modelo de Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT) implantado e funcional?

- Sim
- Não
- Não sei informar

18 - Você sabe dizer se a Maternidade possui um setor responsável pela criação de atividades educacionais focada nos objetivos da instituição?

- Sim e bem operante
- Sim mas pouco operante
- Não mas está em construção
- Não tem
- Não sei ou desconheço

19 - Você sabe dizer se após efetuar um treinamento, a Maternidade faz algum tipo de avaliação para verificar a eficácia do treinamento realizado?

- Sim
- As vezes

- Não
- Não sei informar

20 - Na sua opinião, em qual local deve ser realizado os treinamentos?

- No local de trabalho, posto ou setor
- Sala de aula ou auditório na Maternidade
- DEPT
- Casa
- Outro _____

21 - Para você, qual melhor período para participar de treinamentos?

- Matutino
- Vespertino
- Noturno
- Qualquer período
- Durante o turno de trabalho
- No contra turno
- Outro _____

22 - Como ouvinte/participante, qual técnica de treinamento você considera mais adequada?

- Treinamento teórico, em sala de aula
- Treinamento prático, no local de trabalho
- Treinamento por Vídeo conferência (WTB)
- Treinamento a Distância, EaD (e-learning)
- Outro _____

23 - Para você, quais são as necessidades de treinamento da Maternidade como um todo?

(Do ponto de vista dos objetivos gerais ou estratégicos da instituição como um todo, exceto seu setor)

R:

24 - Para você, quais são as necessidades de treinamento do seu setor?

(Citar até 3)

R:

25 - Quais as suas principais necessidades de treinamento para que possa desempenhar melhor sua função?

(Citar até 3)

R:

26 - Gostaria de deixar algum comentário, sugestão, crítica ou elogio?

R:

APÊNDICE B – SENSIBILIZAÇÃO QUANTO A PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA

Olá!

Solicitamos a sua colaboração e participação no projeto de pesquisa que está sendo realizado na Maternidade, o qual trata da “Elaboração de um modelo de Levantamento de Necessidades de Treinamento em um Maternidade Pública em Joinville – Santa Catarina. Sua participação será responder o questionário que terá 21 questões, como também sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos da área de saúde e publicar em revista científica nacional e/ou internacional. Reforço que não será identificado de nenhuma forma ao participar da pesquisa.

A pesquisa poderá contribuir com uma reflexão acerca da cultura de treinamento, identificar demandas para a capacitação, e poderá servir como uma ferramenta para elaborar um modelo de levantamento de necessidades de treinamento e de análise para possíveis melhorias, fazendo com que cada vez mais a MATERNIDADE se torne referência em seu ramo de atuação, bem como em uma melhor visão do seu público alvo.

Desde já agradeço!

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Prezado (a) Senhor (a) esta pesquisa é para a **ELABORAÇÃO DE UM MODELO DE LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO EM UMA MATERNIDADE PÚBLICA EM JOINVILLE – SANTA CATARINA** e está sendo desenvolvida por Melquizedek Félix da Silva do Curso de Gestão Hospitalar do Instituto Federal de Santa Catarina – campus Joinville, sob a orientação da Prof. M.Sc. Marcelo Rodrigo Pezzi.

O objetivo da pesquisa é elaborar um modelo de levantamento de necessidades de treinamento em uma Maternidade. Esta é uma demanda levantada junto ao DEPT, em quanto eu (pesquisador) realizava estágio na instituição. Solicitamos a sua colaboração para responder o questionário que terá 24 questões, como também sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos da área de saúde e publicar em revista científica nacional e/ou internacional. Reforço que não será identificado de nenhuma forma ao participar da pesquisa.

A pesquisa poderá contribuir com uma reflexão acerca da cultura de treinamento, identificar demandas para a capacitação, e poderá servir como uma ferramenta para elaborar um modelo de levantamento de necessidades de treinamento e de análise para possíveis melhorias, fazendo com que cada vez mais a Maternidade se torne referência em seu ramo de atuação, bem como em uma melhor visão do seu público alvo.

Informamos que a pesquisa apresenta um risco mínimo de origem psicológica, intelectual e emocional, no entanto, há de considerar a necessidade da sua participação voluntária para responder às questões do questionário online e em qualquer situação de desconforto ao responder as perguntas estará à vontade para não se pronunciar e desistir da sua participação. Se o desconforto se der por não compreender as questões ou precisar de ajuda para o preenchimento poderá entrar em contato com o pesquisador responsável (contatos no final deste termo).

A partir das orientações da Resolução do CNS nº 466 de 12 de dezembro de 2012 e do Ofício Circular nº 2/2021/CONEP/SECNS/MS descreveu-se os seguintes

cuidados para garantir a ética na pesquisa onde esta apresentada riscos de origem psicológica, intelectual e emocional, como: a invasão da privacidade, o fato de poder surgir algum desconforto ao revelar informações nunca expostas anteriormente, dependendo do caso até a perda do autocontrole; sentir-se discriminado ou estigmatizado, tomando o tempo do sujeito ao responder o questionário.

Entretanto, para minimizar estes danos, algumas ações serão tomadas, como: ser avaliado pelo Comitê de Ética em Pesquisa, acesso ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), contendo as informações e riscos que estarão sendo expostos ao participar desta pesquisa e o acesso aos resultados obtidos.

Esclarecemos que sua participação na pesquisa é voluntária e, portanto, o(a) senhor(a) não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelo Pesquisador(a). Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum dano. O pesquisador estará à sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa. Deixando claro que o pesquisador não oferecerá nenhum tipo de apoio psicológico para os participantes da pesquisa. Considerando, que fui informado(a) dos objetivos e da relevância do estudo proposto, de como será minha participação, dos procedimentos e riscos decorrentes deste estudo, declaro o meu consentimento em participar da pesquisa, como também concordo que os dados obtidos na investigação sejam utilizados para fins científicos (divulgação em eventos e publicações). Estou ciente das informações deste termo e caso queira participar basta confirmar o aceite no formulário online.

Caso necessite de maiores informações sobre o presente estudo, favor ligar para o (a) pesquisador (a) responsável: (47) 9 9979-6733 – ou no endereço do IFSC – Campus Joinville – Rua Pavão, 1337 – Costa e Silva – Joinville/SC. Também pode entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa do Instituto Superior e Centro Educacional Luterano Bom Jesus/IELUSC de Joinville, Telefone: (47)3026-8049 ou E-mail: cep@ielusc.br.

ANEXO A – CARTA DE ACEITE INSTITUCIONAL

	<p>ESTADO DE SANTA CATARINA SECRETARIA DE ESTADO DA SAÚDE DIRETORIA MATERNIDADE DARCY VARGAS DEPARTAMENTO DE ENSINO, PESQUISA E TREINAMENTO</p>	
<p>CARTA DE ACEITE INSTITUCIONAL</p>		
<p>Declaramos que após análise minuciosa da pesquisa intitulada "ELABORAÇÃO DE UM MODELO DE LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO EM UMA MATERNIDADE PÚBLICA EM JOINVILLE – SANTA CATARINA", de responsabilidade do(a)s pesquisador(a)s Melquizedek Félix da Silva sob orientação de Marcelo Rodrigo Pezzi e co-orientação de Carla Gisele Vaichulonis, observou-se que há condições de execução desta na Maternidade Darcy Vargas, não estando esta associada a qualquer ônus ou prejuízo à Instituição ou aos sujeitos do estudo, pelo que recomendamos seja a mesma aprovada para execução nos seus termos. Saliente-se que o pesquisador fica informado que:</p>		
<ul style="list-style-type: none">a) O presente trabalho deve seguir as orientações da Resolução 466/2012 (Conselho Nacional de Saúde) e complementares;b) A apresentação de aprovação do projeto através Parecer Consubstanciado de Comitê de Ética em Pesquisa credenciado ao CONEP é condição obrigatória para o início do processo de pesquisa nesta Instituição;c) A execução da pesquisa respeitará os limites definidos pelo projeto aprovado;d) Qualquer alteração do processo de pesquisa, bem como a extensão do seu prazo de execução deverá ser formalmente comunicado a este Departamento;e) Este Departamento poderá, a qualquer momento, solicitar informações complementares acerca do processo de pesquisa ou de sua execução.f) Todo o processo de coleta de dados será realizado pelo pesquisador, limitando-se a Instituição a facilitar o acesso aos registros disponíveis.g) A Maternidade Darcy Vargas está isenta de custos relacionados à pesquisa, sendo estes de inteira responsabilidade do pesquisador.		
<p>Este Departamento fica à disposição para quaisquer esclarecimentos que se façam necessários pelos telefones (47) 3461-5763 / (47) 99737-2708.</p>		
<p>MATERNIDADE DARCY VARGAS Dr. Francisco Cesar Pabis Coordenador Núcleo de Pesquisa / CRM 4241 DEPT. de Ensino, Pesquisa e Treinamento Assinatura e Carimbo Relator</p>	<p>Joinville, 04 de maio de 2021. MATERNIDADE DARCY VARGAS Dr. Francisco Cesar Pabis Coordenador Núcleo de Pesquisa / CRM 4241 DEPT. de Ensino, Pesquisa e Treinamento Coordenador Unidade de Pesquisa Departamento Ensino, Pesquisa e Treinamento - DEPT</p>	<p>Ativar Acesse</p>
<p>Maternidade Darcy Vargas Marcos Rafael Giannella Matrícula 613329-0-01 Marcos Rafael Giannella Diretor Maternidade Darcy Vargas</p>	<p>PARECER DA DIREÇÃO: [X] Execução Autorizada [] Execução Não Autorizada</p>	<p>GOVERNO DE SANTA CATARINA</p>
<p> www.mds.saude.sc.gov.br facebook.com/mdvsc</p>	<p>Maternidade Darcy Vargas Rua Miguel Couto, 44 - Anita Garibaldi</p>	

ANEXO B – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: ELABORAÇÃO DE UM MODELO DE LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO EM UMA MATERNIDADE PÚBLICA EM JOINVILLE - SANTA CATARINA

Pesquisador: MARCELO RODRIGO PEZZI

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 48168921.0.0000.5365

Instituição Proponente: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 4.849.653

Apresentação do Projeto:

Trata-se de um projeto de levantamento de dados aplicado aos funcionários públicos de uma maternidade para mensurar a necessidade de treinamento continuado, ou capacitação continuada, para agilizar os processos de saúde por meio do uso de ferramentas tecnológicas. Os questionários serão aplicados através da plataforma Google Forms.

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário:

Apresentar para uma maternidade pública em Joinville/SC, um modelo de instrumento de levantamento de necessidades de treinamento.

Objetivo Secundário:

- 1 - Verificar na literatura técnica e existência de possíveis modelos de Levantamento de Necessidades de Treinamento.
- 2 - Levantar as demandas para capacitação continuada dos profissionais de saúde da maternidade.
- 3 - Elaborar e validar o instrumento de Levantamento de Necessidades

de Treinamentos.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

A pesquisa apresenta um risco mínimo, de origem psicológica, intelectual e emocional, como: a invasão da privacidade, o fato de poder surgir algum desconforto ao revelar informações nunca expostas anteriormente, dependendo do caso até a perda do autocontrole; sentir-se discriminado ou estigmatizado, tomando o tempo do sujeito ao responder o questionário, no entanto, há de considerar a necessidade da sua

participação voluntária para responder as questões do questionário online e em qualquer situação de desconforto ao responder as perguntas estará à vontade para não se pronunciar e desistir da sua participação.

Benefícios:

A pesquisa poderá contribuir com uma reflexão acerca da cultura de treinamento, identificar demandas para a capacitação, e poderá servir como uma ferramenta para elaborar um modelo de levantamento de necessidades de treinamento e de análise para possíveis melhorias, fazendo com que cada vez mais a MDV se torne referência em seu ramo de atuação, bem como em uma melhor visão do seu público alvo.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

A pesquisa é um instrumento para verificar junto aos funcionários de uma maternidade pública a necessidade de manter projeto de qualificação profissional continuada para efetivar um trabalho mais qualificado no atendimento à população.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Os Termos de apresentação obrigatória estão de acordo com a Resolução do CNS nº 466 de 12 de dezembro de 2012 e do Ofício Circular nº 2/2021/CONEP/SECNS/MS.

Recomendações:

Não há

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

A pesquisa está apta para ser desenvolvida

Considerações Finais a critério do CEP:

O colegiado acata o parecer do relator e aprova o projeto.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_D O_P RÔJETO_1751777.pdf	01/07/2021 21:46:11		Aceito
Solicitação registrada pelo CEP	carta_resposta_ce p.pdf	01/07/2021 21:45:51	MARCELO RODRIGO PEZZI	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	01/07/2021 21:45:18	MARCELO RODRIGO PEZZI	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Modelo_de_Levantamento_de_Tre nam ento.pdf	01/07/2021 21:45:02	MARCELO RODRIGO PEZZI	Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRostoMelquizedek2.pdf	14/06/2021 15:56:04	MARCELO RODRIGO PEZZI	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

JOINVILLE, 15
de Julho de 2021

**Assinado por: Solange
Abrocesi (Coordenador(a))**

ANEXO C – AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA



ESTADO DE SANTA CATARINA
SECRETARIA DE ESTADO DA SAÚDE
DIRETORIA MATERNIDADE DARCY VARGAS
DEPARTAMENTO DE ENSINO, PESQUISA E TREINAMENTO



AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA

Autorizamos o(a)s pesquisador(a)s **MELQUIZEDEK FÉLIX DA SILVA** sob a orientação de Marcelo Rodrigo Pezzi a realizar coleta de dados na Maternidade Darcy Vargas, referente ao trabalho de pesquisa "**LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO EM UMA MATERNIDADE PÚBLICA EM JOINVILLE – SANTA CATARINA**", no período de 23 de julho a 23 de setembro de 2021.

É necessário ainda que o pesquisador faça contato com a Coordenação do Setor onde será realizada a Coleta de Dados para explicar sobre a pesquisa e verificar o melhor momento para que a Coleta de Dados seja realizada sem prejuízo assistencial. Orientamos ainda coletar assinatura da Coordenação do Setor nesta Autorização, assinar e enviar via assinada para deptmdv@gmail.com

Seguindo a recomendação de redução do quantitativo de pessoas transitando nas Unidades Hospitalares, as vagas disponíveis para os pesquisadores estão assim distribuídas:

- 1) Coleta de dados em prontuário eletrônico; 2 vagas para a mesma pesquisa a ser realizado exclusivamente no DEPT de segunda a sexta das 08 às 12 horas ou das 12 às 16 horas.
- 2) Coleta de dados através de entrevista com pacientes ou servidores:
 - a) Setores A, B, C, Unidade Neonatal, Centro Obstétrico e Banco de Leite: 1 vaga por período de segunda a segunda das 07 às 12 horas ou 12 às 18 horas;
 - b) Ambulatório de Alto Risco: 2 vagas para a mesma pesquisa de segunda a sexta-feira das 08 às 12 horas ou das 12 às 16 horas;
- 3) Agendamento de coleta de dados em prontuário (DEPT) ocorre por **WhatsApp (47)99737-2706**;
- 4) Orientações sobre dados do Sistema Micromed - agendar com a Informática **(47) 3461-5758**
- 5) Todos os pesquisadores deverão comparecer sem adornos, sapato fechado, cabelo preso, jaleco de tecido e máscara descartável;
- 6) Os pesquisadores que realizarem pesquisa direta com participantes deverão comparecer com jaleco de tecido e máscara descartável ou N95. Caso realizem coleta de material biológico, deverão comparecer com os seguintes EPI's:
 - a) Óculos ou protetor facial de uso individual;
 - b) Máscara cirúrgica descartável ou N95/PFF2;
 - c) Luva descartável;
 - d) Touca para pesquisas no Centro Obstétrico – troca se danificada ou suja;
- e) Os EPIs são de responsabilidade única e exclusiva dos pesquisadores, estando a MDV isenta do fornecimento destes para a realização de pesquisas.
- 7) Não é permitido entrada de pesquisadores do Grupo de Risco: >60 anos; gestantes; puérperas e portadores de Hipertensão Arterial, Diabetes, Asma, Câncer; doenças auto-imunes e imunodeprimidos severos.



ORIENTAÇÕES GERAIS

- a) Evitar aglomeração nos setores, corredores e computadores, obedecendo a liberação de pesquisadores por setor, mediante **agendamento por WhatsApp (47) 99737-2706**.
- b) A entrada na MDV ocorre **ÚNICA E EXCLUSIVAMENTE** pela Recepção Central.
- c) **TODOS** deverão aferir a temperatura e utilizar álcool do **TOTEM** antes de entrar na MDV;
- d) Há disponibilidade de armário rotativo na área em frente ao Departamento de Ensino, para guardar pertences, porém com o uso de cadeado próprio;
- e) Pesquisadores não terão acesso à pacientes com COVID-19 ou suspeitos.
- f) Evitar o uso de celular durante a coleta de dados.
- g) Salientamos que os dados colhidos deverão servir apenas para produção do referido trabalho científico.
- h) Senhas para Acesso ao Prontuário:
 - i. Acesso ao computador DEPT – Usuário: recepcao / Login: recepção
 - ii. Acesso à Plataforma Micromed – Usuário: pesquisam / Login: pesquisam

Joinville (SC), 20 de julho de 2021.

MATERNIDADE DARCY VARGAS

Dr. Francisco Cesar Pabian
Departamento de Ensino, Pesquisa e Treinamento
Maternidade Darcy Vargas

Carimbo e Assinatura
Coordenação do setor no qual o pesquisador
realizará a Coleta de Dados

Pesquisador