



Ministério da Saúde
FIOCRUZ
Fundação Oswaldo Cruz



MINISTÉRIO DA SAÚDE
GRUPO HOSPITALAR CONCEIÇÃO
CENTRO DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA E PESQUISA EM SAÚDE – ESCOLA GHC
FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ – FIOCRUZ
INSTITUTO DE COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO CIENTÍFICA E
TECNOLÓGICA EM SAÚDE - ICICT

**MONITORAMENTO DOS ATENDIMENTOS NAS UNIDADES DE PESSOAL DO
GHC COMO BASE PARA A GESTÃO DAS INFORMAÇÕES E PROGRAMAS DE
TREINAMENTO.**

CRISTIAN SOUZA DA SILVA

ORIENTADOR: PROF. ME. DANIEL KLUG

PORTO ALEGRE

2014

Cristian Souza da Silva

**MONITORAMENTO DOS ATENDIMENTOS NAS UNIDADES DE PESSOAL DO
GHC COMO BASE PARA A GESTÃO DAS INFORMAÇÕES E PROGRAMAS DE
TREINAMENTO.**

Projeto de pesquisa apresentado como pré-requisito para conclusão do Curso de Especialização em Informação Científica e Tecnológica em Saúde. Parceria da Fundação Oswaldo Cruz com o Grupo Hospitalar Conceição.

Orientador: Prof. Me. Daniel Klug

Porto Alegre

2014

RESUMO

As informações solicitadas pelos trabalhadores nas organizações são uma fonte para a melhoria dos processos de trabalho e de desenvolvimento, pois quando utilizadas contribuem para direcionar ações de melhoria conforme as necessidades dos trabalhadores. Além disso, as informações, quando gerenciadas, podem melhorar os processos de treinamento das organizações. Por outro lado, quando os dados não são coletados e analisados, torna-se inviável medir o desempenho das áreas quanto à eficiência dos treinamentos dos trabalhadores. Neste contexto, o presente trabalho de pesquisa tem como objetivo principal analisar as demandas de informações das Unidades de Pessoal do Grupo Hospitalar Conceição - GHC e, com base nelas, propor um plano de treinamento. A pesquisa propõe que os dados sejam coletados e a partir disso, as informações sejam categorizadas e analisadas para indicar as fontes da informação e seu fluxo, bem como, para possibilitar o desenvolvimento de um plano para disseminar as informações coletadas e tornar o levantamento dos dados sistêmico nas unidades de Pessoal do GHC.

Palavras-chave: Gestão das Informações. Programas de Treinamento. Treinamento. Monitoramento. Indicadores.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Os três níveis de análise no levantamento das necessidades de treinamento.	17
Quadro 2 - Unidades de Pessoal do GHC.	22
Quadro 3 - Banco de dados.	26
Quadro 4 – Análise de dados.....	26

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEP-GHC: Comitê de Ética do Grupo Hospitalar Conceição

DO: Desenvolvimento Organizacional

GHC: Grupo Hospitalar Conceição

HF: Hospital Fêmeina

HCR: Hospital Cristo Redentor

HNSC: Hospital Nossa Senhora da Conceição

IT: Instrução de Trabalho

LNT: Levantamento de Necessidades de Treinamento

RH: Recursos Humanos

RPF: Formulário de Registro de Perguntas Frequentes

SUS: Sistema Único de Saúde

TCLE: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

UP: Unidade de Pessoal

UPA: Unidade de Pronto Atendimento

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 OBJETIVOS	12
2.1 OBJETIVO GERAL.....	12
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
3 REVISÃO DE LITERATURA	13
3.1 ASPECTOS SOBRE INFORMAÇÃO.....	13
3.2 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS	14
3.2.1 Treinamento	15
3.2.1.1 Levantamento de Necessidades de Treinamento - LNT.....	16
3.2.1.2 Programação do Treinamento	17
3.2.1.3 Execução do Treinamento	18
3.2.1.4 Avaliação dos resultados do treinamento	18
3.2.1 Desenvolvimento Organizacional (DO)	20
3.3 MONITORAMENTO E CONTROLE	21
4 MÉTODO DESSA PESQUISA	22
4.1 CLASSIFICAÇÃO	22
4.2 LOCAL.....	22
4.3 AMOSTRAGEM.....	22
4.3.1 Critérios de inclusão da pesquisa	23
4.3.2 Critérios de exclusão da pesquisa	23
4.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	23
4.4.1 Formulário de Registro de Perguntas Frequentes - RPF	23
4.4.2 Etapas para a coleta dos dados	24
4.4.2.1 Piloto.....	24
4.4.2.2 Etapa da coleta de dados	25
4.4.3 Síntese dos dados para análise	25
4.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	26
4.6 PROPOSTA DE SISTEMATIZAÇÃO DA PESQUISA.....	27
4.7 DIVULGAÇÃO	28
4.7.1 Divulgação da pesquisa no GHC	28

4.7.2 Divulgação externa da pesquisa.....	29
5 ASPECTOS ÉTICOS	30
6 CRONOGRAMA	31
7 ORÇAMENTO	32
APENDICE A – Formulário de registro de perguntas frequentes.....	35
ANEXO A – Termo de anuência	36

1 INTRODUÇÃO

O processo de trabalho em saúde vem sofrendo uma transformação devido ao aumento da complexidade dos hospitais, novas tecnologias e flexibilização dos regimes de trabalho. Estes fatos alteram as características e especificidades no setor da saúde. Neste contexto, o estudo acerca das dúvidas que os trabalhadores possuem sobre seus benefícios e responsabilidades é uma importante fonte de informações. Esta geração de dados pode ser uma ferramenta, uma base de informações que podem ser utilizadas para a melhoria dos processos de trabalho.

Neste cenário de constante mudança, está o Grupo Hospitalar Conceição – GHC, em que seus trabalhadores são o elo entre os processos e tecnologias utilizados neste hospital público. Além disso, a produção de informações representa um meio que pode contribuir para a melhoria do desempenho da instituição. O GHC, como um hospital público, atende somente através do Sistema Único de Saúde – SUS, porém não deixa de ter desafios constantes devido às novas tecnologias, regulamentações, alterações econômicas, alterações demográficas e epidemiológicas, reformas políticas, ente outros fatores. Estas mudanças no cenário dos hospitais do SUS acabam gerando uma necessidade de adequação nos seus processos administrativos os quais são desenvolvidos pelos mais diversos profissionais nos mais diversos serviços.

As organizações relacionadas aos serviços públicos de saúde, como o GHC, também podem analisar seus processos, informações e eficiência como resultado de fatores educacionais. Não somente a educação corporativa ou aquela relacionada ao crescimento profissional, mas também a educação com vistas à melhoria da instituição hospitalar - sua perpetuação para atender seu papel social: melhoria dos processos, redução de custos e satisfação dos usuários e trabalhadores. De acordo com a Organização Pan-americana de Saúde (2004), o desempenho de uma organização possui uma relação direta com seus trabalhadores através da capacidade que os mesmos possuem em aprender e aplicar seu aprendizado para melhorar seus serviços. Quanto melhores forem seus conhecimentos a respeito de sua atividade direta e das atividades indiretas que acabam afetando seu cotidiano, maiores serão as chances de um bom desenvolvimento de suas tarefas e redução de problemas.

Neste contexto, em que a capacitação é importante para o desenvolvimento profissional, as organizações podem buscar os meios que indiquem as fontes de necessidade de capacitação dos mesmos. Uma das fontes de informações que pode ser utilizada encontra-se nas Unidades de Pessoal - UP do GHC. São três setores, um em cada hospital do grupo, subordinados à Gerência de Recursos Humanos do GHC. Estas UP's têm por atividade principal tratar os assuntos relacionados à frequência dos empregados do hospital. Além disso, estes setores mantêm a estrutura em funcionamento das 7h até às 19h30min de segunda-feira à sexta-feira recebendo e tratando de documentações referentes aos registros de ponto dos empregados (atestados, boletins de frequência, abonos, entre outros) e resolvendo os mais diversos assuntos relacionados aos benefícios, direitos e obrigações dos trabalhadores: vale transporte, senhas para acesso a terminais, escalas de trabalho, vale alimentação, sanções disciplinares e afastamentos.

Diariamente, os empregados do GHC se dirigem aos balcões de atendimento da UP's ou ligam para o setor buscando a solução para os mais diversos problemas e dúvidas. Esta busca diária de informações não é relacionada somente com frequência do empregado, mas sim com qualquer assunto que o trabalhador não sabe como proceder e, pressupõe que buscar a solução na UP seja a melhor solução, ou mesmo que o setor seja responsável pelo determinado assunto. Desde discrepâncias nos contracheques – atrasos, faltas, horas extras, entre outros – até problemas que não tem relação direta com a área ou que não é de competência da mesma solucionar, tais como, dúvidas com insalubridade, cursos, benefícios e acesso à página do GHC. Ocorre que todas as informações solicitadas e prestadas pela UP não são registradas e, conseqüentemente, não são repassadas para as áreas que poderiam atuar para diminuir as dúvidas e problemas dos empregados.

Devido à falta de medição dos dados nas UP's, ou seja, o registro de quais dúvidas e problemas os trabalhadores estão comunicando, as mesmas não conseguem desenvolver estudos sobre quais atividades que os empregados do setor estão realizando além das inerentes as suas funções do setor e quais informações estão prestando diariamente que poderiam ser comunicadas em processos anteriores, como por exemplo: integração de novos empregados. Além disso, como os dados não são coletados, as informações não são utilizadas para realimentar as áreas que geram ou são responsáveis pelas demandas dos

trabalhadores e que poderiam desenvolver ferramentas para suprir esta carência de informação. O reflexo desta falta de medição pode ser percebido de forma empírica, através das dúvidas que se repetem diariamente e que geram uma insatisfação por parte do empregado, que gasta o seu tempo de trabalho ou lazer buscando solucionar seu problema ou dúvida.

A justificativa para o desenvolvimento deste trabalho é desenvolver e possibilitar que as informações recebidas pelas UP's do GHC possam ser coletadas, analisadas e, posteriormente, utilizadas para a melhoria do processo de capacitação dos empregados. A motivação deste trabalho foi, também, baseada no fato de que, geralmente, as questões levantadas pelos empregados junto ao atendimento das UP's são básicas, ou seja, quase que pressupostos para a realização de suas atividades, por exemplo: preenchimento de documentos, prazos de entrega, benefícios e locais para buscar equipamentos de proteção. A análise dos problemas de um determinado setor ou área pode ser utilizada como base para capacitação de pessoas em uma organização, a fim de diminuir os problemas ou mesmo eliminá-los. Porém, para que estas informações sejam utilizadas para a melhoria das capacitações os dados devem ser coletados, analisados e tratados de forma a servirem de alimentação e retroalimentação para o sistema de capacitação do GHC e reflexão sobre a realidade em questão.

Além disso, este trabalho também foi motivado pelo fato do crescimento das UP's não acompanhar (em número de trabalhadores, melhorias de processos ou informatização) o crescimento dos trabalhadores do GHC. No ano de 2014 o GHC ultrapassou a marca de oito mil empregados, com perspectivas de um novo aumento em 2015, através da abertura de novos concursos públicos e criação de novas vagas. Este grupo de trabalhadores demandam muitas informações das UP's que permanecem com as mesmas tecnologias e processos disponíveis e, além disso, recebem novas tarefas para serem realizadas de forma sistêmica, como por exemplo, o controle do processo de vale-alimentação, inscrições de cursos, entre outras atividades. Desta forma, percebe-se um crescimento das rotinas do setor sobrecarregando trabalhadores, porém com demandas rotineiras que podem ser medidas e estudadas a fim de servirem de subsídios para treinamentos e consequente diminuição de dúvidas dos empregados do GHC.

Desta forma, este trabalho poderá contribuir para que todos os profissionais que fazem parte do GHC, bem como os que irão ingressar na empresa, sejam beneficiados com programas de treinamentos operacionais mais específicos. Além disso, a elaboração de um banco de dados com estas informações possibilitará aos setores envolvidos melhorar seus treinamentos através da inclusão de temas pertinentes às suas áreas, bem como planejar em que momento os mesmos devem ser executados. Este trabalho oportunizará que as informações dos trabalhadores do GHC possam produzir elementos que sejam utilizados para seu próprio desenvolvimento. Os setores que participam da capacitação dos empregados poderão deter as informações para aumentar o seu conhecimento sobre as necessidades dos trabalhadores e, conseqüentemente, melhorar as informações para a tomada de decisão a respeito de capacitação.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar as demandas de informações das Unidades de Pessoal do GHC e, com base nelas, propor um plano de treinamento.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Apresentar estatísticas descritivas sobre os meios utilizados, dia, hora, setor do trabalhador e tipo de vínculo com a instituição.
- 2) Mostrar as fontes das informações que são solicitadas.
- 3) Descrever as informações pelas quais a Unidade de Pessoal é responsável.
- 4) Descrever os principais fluxos dessas informações.
- 5) Medir a capacidade de atendimento das Unidades de Pessoal do GHC.
- 6) Contribuir para a construção de material didático baseado nos resultados desse estudo.

3 REVISÃO DE LITERATURA

Para a realização deste trabalho, desenvolveu-se uma revisão de literatura compreendendo três temas principais: Informação, Desenvolvimento de Pessoas e Monitoramento e Controle. Estes temas relacionam-se com o objetivo geral do trabalho, pois sob a perspectiva de um processo, e de forma ampla, a pesquisa proposta consiste no registro de informações derivadas dos trabalhadores que poderão ser utilizadas em treinamentos desenvolvidos pelas áreas responsáveis pelos questionamentos demandados e monitoradas buscando avaliar eficácia das ações tomadas.

3.1 ASPECTOS SOBRE INFORMAÇÃO

A informação é o conjunto de dados importantes para que as organizações tenham subsídios para uma tomada de decisão eficaz. De acordo com Freire (2006), as informações são importantes para que o conhecimento seja aplicado no desenvolvimento institucional ou individual.

De acordo com Pinochet (2011), a informação é fundamental para o desenvolvimento do aprendizado em uma organização, pois representa uma ferramenta que pode ser utilizada para a melhoria.

Na realidade atual, a informação abarca uma série de aspectos, considerados imprescindíveis ao processo de gestão, e sua importância está fundamentada nos seguintes aspectos: [...] a informação é a base do processo de tomada de decisões e o instrumento de comunicação e desdobramento de objetivos; o registro de dados relacionados aos fatos, processos e atividades da empresa possibilita a obtenção de informação e é a essência do controle; a informação é a base do conhecimento, e o uso do conhecimento é uma condição necessária para o sucesso da empresa. (PINOCHET, 2011, p. 383).

Segundo Lira et al. (2008), a informação tem por objetivo preparar as empresas para alcançarem seus objetivos, através do uso eficiente dos seus recursos: pessoas, tecnologia, capital e a própria informação. A informação pode ser observada como um dado processado de maneira significativa para o trabalhador e que tem valor real ou percebido para decisões presentes ou futuras.

Lira et al. (2008), ainda salienta a importância da análise dos dados para que os mesmos se transformem em informações úteis e afirma que:

A tecnologia por si só não é capaz de transformar dados em informação, é preciso que o homem crie um significado. Portanto, a inexistência de intervenção humana faz com que a maior parte do que experimentamos seja apenas dado, e a maioria do que é chamado de tecnologia da informação seja, de fato, apenas tecnologia de dados, porque não trata da compreensão, construção ou comunicação da informação. (LIRA et. al., 2008, p. 171)

A informação não tem um conceito único, singular, mas, sim, muitos conceitos ligados por diversas relações. Capurro e Hjørland (2007), também descrevem que existem muitos conceitos de informações e que, por isso, ao estudar o assunto pode-se perder a orientação.

Além disso, estes autores descrevem que:

Em nossa percepção, a distinção mais importante é aquela entre informação como um objeto ou coisa [...] e informação como um conceito subjetivo, informação como signo; isto é, como dependente da interpretação de um agente cognitivo. A visão interpretativa desloca a atenção dos atributos das coisas para os *mecanismos de liberação* para os quais aqueles atributos são relevantes. (CAPURRO; HJORLAND, 2007, p. 193, grifo do autor).

Para Choo (2003), a informação terá utilidade quando o usuário der um significado à mesma. Além disso, o autor descreve que o estudo sobre a busca das informações deve ser estendido para uma análise sobre o que gera a necessidade das informações e como estas são percebidas pelas pessoas. Choo (2003), descreve que: “é importante estudar como a informação obtida é usada, entender como a informação ajuda o usuário, e avaliar os resultados do uso, inclusive seu impacto, seus benefícios e sua contribuição [...]”, salientando a importância da informação para a eficiência das organizações.

3.2 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

O desenvolvimento de pessoas se dará após a pesquisa, pois a mesma possibilitará que as informações registradas forneçam subsídios para os processos relacionados ao desenvolvimento. Estas informações da pesquisa, de acordo com Freire (2006), caracterizam-se nos conceitos de informação e são importantes para que o conhecimento seja aplicado no desenvolvimento institucional ou individual.

Segundo Dutra (2008) o grande desafio do desenvolvimento de pessoas está na orientação deste desenvolvimento em um ambiente altamente volátil como o atual. Este desafio pode ser enfrentado quando referenciais estáveis servem para balizar o desenvolvimento das pessoas e empresas. De acordo com esta abordagem, Senge (2006), descreve que o trabalho passa por transformações conforme o mundo torna-se mais interligado e os negócios mais complexos e dinâmicos. Desta maneira, o desempenho de uma organização dependerá da forma como os colaboradores se empenharem e vislumbrarem a necessidade de aprendizagem.

A administração de recursos humanos possui uma série de subsistemas que desempenham papéis relacionados às pessoas em uma organização. Entre os seus sistemas estão os relacionados ao desenvolvimento profissional. Os processos de desenvolvimento de pessoas, de acordo com Chiavenato (2004), envolvem atividades relacionadas ao treinamento de pessoas, seu desenvolvimento e o desenvolvimento da organização.

3.2.1 Treinamento

Segundo Milkovich e Boudreau (2000), o treinamento é parte do desenvolvimento de um trabalhador e, tanto um quanto o outro proporcionam momentos de participação, reflexão e aprendizado mútuo entre as pessoas, priorizando aspectos motivacionais.

Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais. Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos das organizações. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências. (MILKOVICH E BOUDREAU, 2000, p. 338).

De acordo com Canabrava e Vieira (2006), treinar é oportunizar a capacitação e o aperfeiçoamento do trabalhador na sua função, objetivando adaptação e produtividade na organização. Por outro lado, o desenvolvimento vai além da dimensão do treinamento, na medida em que constitui o meio de descoberta,

reconhecimento e promoção do potencial de realização e desempenho do trabalhador.

O treinamento é um aspecto da amplitude do desenvolvimento de pessoas. Sua característica é a busca por adaptação do homem para determinado cargo, sendo considerado uma forma de educação profissional. Chiavenato (2004) descreve que o treinamento envolve um processo composto de quatro etapas em um processo cíclico: levantamento das necessidades de treinamento (diagnóstico), programação de treinamento, implementação e análise dos resultados.

Treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual pessoas aprendem conceitos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. O treinamento envolve a **transmissão de conhecimentos específicos** relativos ao trabalho, **atitudes** frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e **desenvolvimento de habilidades**. (CHIAVENATO, 2004, p. 402, grifo do autor).

Milkovich e Boudreau (2000), também descrevem que estas quatro etapas (diagnóstico, planejamento, execução e avaliação) são essenciais para o treinamento de desenvolvimento em uma empresa. Cada uma das etapas é importante, pois tem impacto sobre as metas organizacionais e dos empregados.

3.2.1.1 Levantamento de Necessidades de Treinamento - LNT

A primeira etapa do treinamento consiste no diagnóstico preliminar do que deve ser feito. Para isso deve buscar as informações em algumas bases relevantes e consistentes na organização. Através do LNT, é possível conhecer a diferença entre o que o colaborador sabe e faz, e o que ele deveria saber e fazer.

O LNT pode ser, segundo Chiavenato (2004), realizado em três diferentes níveis: Organizacional, Recursos Humanos e Operações e Tarefas. Além disso, o autor salienta a importância de considerar no levantamento de necessidades de treinamento informações relevantes, através dos seguintes meios: avaliações de desempenho, observações, reuniões interdepartamentais, análise de cargos, indicadores, problemas de pessoal.

Estas informações teóricas estão diretamente relacionadas com a pesquisa proposta no trabalho, pois os dados coletados e analisados farão parte das

informações do LNT. Os dados coletados poderão atuar em todos os níveis de análise fornecendo informações básicas sobre o que o trabalhador deveria saber ou fazer, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 - Os três níveis de análise no levantamento das necessidades de treinamento.

Nível de Análise	Sistema Envolvido	Informações Básicas
Organizacional	Sistema Organizacional	Objetivos Organizacionais e Filosofia de Treinamento.
Recursos Humanos	Sistema de Treinamento	Análise da Força de Trabalho (Análise das Pessoas).
Operações e Tarefas	Sistema de Aquisição e Habilidades	Análise das Habilidades, Capacidades, Atitudes, Comportamentos e Características pessoais exigidos pelos cargos (Análise dos cargos).

Fonte: Chiavenato (2004)

Para Marras (2000), o levantamento das necessidades de treinamento, além de ser um programa contínuo, deve ser uma responsabilidade compartilhada com todas as áreas da empresa. O autor descreve que, na verdade, todo o treinamento é um instrumento integrador e catalisador das necessidades organizacionais. Estas necessidades encontram-se diretamente ligadas a cada área de trabalho de uma organização e, principalmente, estão sob o domínio dos supervisores diretos.

3.2.1.2 Programação do Treinamento

A segunda etapa do treinamento, segundo Chiavenato (2004) é a programação de treinamento. Após a conclusão do diagnóstico, ou seja, das necessidades, segue-se com a escolha e prescrição dos meios de tratamento para resolver as necessidades indicadas. A programação de treinamento requer um planejamento que leve em consideração os seguintes itens: abordagem de uma necessidade específica de cada vez, definição clara do objetivo do treinamento, divisão do trabalho a ser desenvolvido (módulos, pacotes ou ciclos), determinação do conteúdo do treinamento, escolha dos métodos de treinamento e tecnologia disponível, definição dos recursos necessários, público alvo, local onde será desenvolvido o treinamento, época ou periodicidade do treinamento, cálculo da relação custo versus benefícios e controle e avaliação dos resultados.

Para (Rocha et al., 2003) a política de treinamento é o conjunto de linhas de ação de treinamento, fundamentais para o estabelecimento da sintonia com os objetivos gerais da organização. Neste sentido, o planejamento de treinamento

necessita priorizar e detalhar as atividades considerando os seguintes aspectos: autorizadas e responsabilidades, tempo disponível para treinamentos, recursos financeiros, materiais tecnológicos e humanos necessários, conteúdo, metodologia, público alvo e forma de avaliação.

3.2.1.3 Execução do Treinamento

A terceira etapa do processo de treinamento é sua execução. Segundo Chiavenato (2004), a execução do treinamento depende dos seguintes fatores: adequação do programa de treinamento às necessidades, qualidade do material de treinamento apresentado, cooperação dos chefes e dirigentes envolvidos, qualidade e preparo dos instrutores e qualidade dos aprendizes.

Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), a fase de execução do treinamento deve levar em consideração seus diferentes tipos e objetivos:

- a) Treinamento de Integração: busca adaptar o funcionário à organização;
- b) Treinamento técnico operacional: objetiva capacitar o indivíduo para o desempenho das tarefas específicas à sua categoria profissional;
- c) Treinamento Gerencial: desenvolve competência técnica, administrativa e comportamental;
- d) Treinamento Comportamental: visa solucionar os problemas de relacionamento em situações de trabalho;

A escolha do tipo de treinamento deve observar: as características dos treinados e os objetivos da organização, para evitar o desvio do foco e resultados insatisfatórios. A execução dos treinamentos deve se manter dentro dos programas e projetos previamente definidos, ou seja, seguir o LNT e a programação dos treinamentos.

3.2.1.4 Avaliação dos resultados do treinamento

A quarta e última etapa do treinamento é a avaliação dos resultados. Esta etapa final avalia dois aspectos: a produção de modificações desejadas no comportamento dos empregados (alteração desejada no desempenho) e a relação

dos resultados com as metas da empresa. Assim como na fase de planejamento há três níveis, as avaliações dos resultados do treinamento também são realizadas sob este aspecto, considerando os seguintes níveis: Organizacional, Recursos humanos e Tarefas.

A avaliação é fundamental para a conclusão do plano treinamento, pois nesta etapa é que os resultados e a eficácia do plano são avaliados.

É tentador pensar na avaliação como o passo final do processo de treinamento, mas não é verdade. Ela precisa ser planejada quando os objetivos são fixados, e precisa se tornar uma parte da subsequente análise de necessidades dentro do planejamento dos programas futuros. A avaliação é valiosa quando aperfeiçoa futuras decisões importantes. (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000, p. 365)

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) descrevem três formas de avaliação de treinamento:

- Avaliação do aprendizado: aplicação de exercícios ou questionários para verificar o que foi aprendido durante o processo de treinamento.
- Avaliação de reação: ocorre de forma mais ampla do processo de treinamento. Pode ser realizado através de manifestação oral ou questionário.
- Avaliação dos resultados de treinamento: busca verificar se o treinamento alcançou o resultado esperado. Pode ser realizada através de entrevistas com os participantes, comparando a produtividade – antes e depois do treinamento e demais indicadores de recursos humanos (absenteísmo, avaliação de desempenho, entre outros).

Através da pesquisa proposta neste trabalho e a continuidade da mesma nos setores das Unidades de Pessoal do GHC, poderá ocorrer a avaliação da eficácia dos treinamentos realizados.

3.2.1 Desenvolvimento Organizacional (DO)

Segundo Chiavenato (2004), enquanto o treinamento tem relação com o nível individual, o Desenvolvimento Organizacional - DO relaciona-se de forma macro e sistêmica com a organização. Este conceito possui pressupostos básicos referentes à organização, cultura organizacional, mudança organizacional, necessidade de contínua adaptação e mudança, interação entre a organização e o ambiente, interação entre o indivíduo e a organização e objetivos individuais e organizacionais. Todos estes pressupostos formam o DO como um esforço integrado de mudança planejada e que envolve toda a organização.

Desenvolvimento Organizacional é um programa educacional de longo prazo, orientado no sentido de melhorar os *processos de resolução de problemas* e de renovação de uma organização, através de uma administração mais colaborativa e efetiva da cultura desta organização com assistência de um agente de mudança ou catalisador, e com o uso da teoria e da tecnologia de ciência do *comportamento organizacional*. (CHIAVENATO, 2004, p. 534, grifo do autor).

As características da DO, segundo Chiavenato são as seguintes: focalização sobre a organização toda, orientação sistêmica, agente de mudança, solução de problemas, aprendizagem experimental, processos de grupo, retroação, orientação contingencial e desenvolvimento de equipes. Além das características o autor descreve o processo do DO, o qual consiste nas seguintes etapas:

1. Coleta e análise de dados: inclui as técnicas e métodos para que os problemas e assuntos importantes possam ser identificados.
2. Diagnóstico organizacional: esta fase refere-se à interpretação dos dados colhidos. Nesta etapa são estabelecidos as prioridades e os alvos de acordo com as preocupações, problemas e consequências previstas.
3. Ação de intervenção: é a fase em que se seleciona a intervenção mais apropriada para solucionar o problema da organização.
4. Avaliação: é a etapa que fecha o ciclo. O resultado da avaliação pode gerar a alteração no diagnóstico, levando a uma nova implementação. Através da avaliação o processo desenvolve-se sem necessidade de interferência externa.

3.3 MONITORAMENTO E CONTROLE

O monitoramento, para fazer sentido deve estar acompanhado do controle, porém é necessário que se monitore primeiro para controlar depois. Monitorar é observar, atentar aos desvios e perceber os sinais de alerta, enquanto que controlar é interferir, conduzir o desvio e reassumir o controle.

Na área da saúde, o processo de controle, segundo Borba (2006), é resultado da obtenção de informações que auxiliem na formulação de diretrizes e a mensuração de resultados.

Toda essa informação é suscetível de ser utilizada, tanto na elaboração de alternativas estratégicas como para avaliar a implantação da estratégia selecionada. Para isso, é imprescindível possuir um conjunto de sistemas e instrumentos que promovam a atuação das diferentes pessoas [...] guardando coerência com as diretrizes estabelecidas. (BORBA, 2006, p. 41).

De acordo com Gomes & Sala (2001), o controle garante que as atividades de uma organização sejam executadas de acordo com a forma desejada pela administração. Além disso, o controle de gestão ou setorial deve possuir uma perspectiva ampla que considere entre diversos fatores o comportamento individual, a cultura organizacional e o contexto social.

Além disso, a NBR ISO 9001 (2008, p. 12) descreve que:

A organização deve aplicar métodos adequados para monitoramento e, onde aplicável, para medição dos processos do sistema de gestão da qualidade. Esses métodos devem demonstrar a capacidade dos processos em alcançar os resultados planejados. Quando os resultados planejados não forem alcançados, correções e ações corretivas devem ser executadas, como apropriado.

NOTA - Ao determinar métodos adequados, é recomendável que a organização considere o tipo e a extensão de monitoramento ou medição apropriados para cada um dos seus processos em relação aos seus impactos sobre a conformidade com os requisitos do produto e sobre a eficácia do SGQ.

Segundo Garcia (2000), o monitoramento é condição essencial para a avaliação das atividades de uma organização. Para este autor, aqueles que não monitoram os problemas que devem ser resolvidos, nem o resultado das suas ações não sabem o que acontece nem que mudanças provocam com suas ações. Além disso, sem o monitoramento não é possível avaliar a eficiência e a eficácia das intervenções realizadas em uma organização.

4 MÉTODO DESSA PESQUISA

O método para a realização dessa pesquisa está dividido nas seguintes partes: classificação, local, amostragem, procedimento de coleta de dados, técnicas de análise de dados e proposta de sistematização da pesquisa.

4.1 CLASSIFICAÇÃO

A pesquisa tem caráter quantitativo e exploratório, pois seus métodos de campo, de acordo com Turato (2005), são relacionados à busca da explicação do comportamento, tem como tema comum a análise de ocorrências, bem como a tabulação de dados para o tratamento e análise dos mesmos. Segundo este autor, os construtos habituais em métodos quantitativos relacionados à frequência são constituídos pelo estudo do número de ocorrências em um intervalo de tempo numa população.

4.2 LOCAL

Os locais de estudo serão as Unidades de Pessoal - UP do GHC, conforme Quadro 2.

Quadro 2 - Unidades de Pessoal do GHC.

Local	Atendimento	Quantidade de empregados do setor	Quantidade total de trabalhadores que são atendidos pela UP*
Hospital Nossa Senhora Conceição - HNSC	Das 7h até às 19h30min, sem fechar ao meio dia.	12	**6599
Hospital Cristo Redentor - HCR		5	1429
Hospital Fêmina - HF		3	871

* Cada UP é responsável por uma série de tarefas relacionadas à frequência de todos os trabalhadores do seu respectivo local de atendimento, além de ficar à disposição para que esta gama de empregados busque informações nas suas UP de referência. Dados referentes à Novembro/2014.

** A UP do HNSC inclui, além do próprio hospital de referência, o Hospital da Criança Conceição, Unidade de Pronto Atendimento – UPA e os postos de saúde do Serviço de Saúde Comunitária do GHC.

Fonte: Autor

4.3 AMOSTRAGEM

A população estudada será os trabalhadores do GHC que forem até as Unidades de Pessoal do GHC ou ligarem para o setor com o objetivo de esclarecer quaisquer dúvidas a respeito do seu cotidiano no GHC. Isto se dará pelo fato de que a pesquisa busca não somente informações relacionadas às UP's, mas também

aquelas que podem ser comunicadas para os setores responsáveis pela tomada de decisão.

4.3.1 Critérios de inclusão da pesquisa

- Aceitar participar da pesquisa;

4.3.2 Critérios de exclusão da pesquisa

- Solicitar alguma informação não relacionada ao GHC ou ao cotidiano profissional do trabalhador;
- Não ser um trabalhador do GHC;
- Informar o colaborador da pesquisa que deseja manter seu questionamento em sigilo.

Como as atividades desempenhadas pela Unidade de Pessoal são rotineiras e mensais para que a folha de pagamento seja gerada, cada etapa da coleta de informações, descritas nos capítulos posteriores, terá a duração de trinta dias. Cada etapa da amostragem será realizada durante um mês, conforme o cronograma da pesquisa. Estas etapas ocorrerão do primeiro dia útil até o último dia útil do mês de referencia, assim coletando todos os questionamentos durante o mês.

4.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

O procedimento para a coleta de dados se dará através de duas etapas: Projeto piloto e Fase de coleta de dados após as correções. A fase de coleta de dados será realizada em trinta dias em cada Unidade de Pessoal, conforme cronograma.

4.4.1 Formulário de Registro de Perguntas Frequentes - RPF

O Formulário de RPF foi desenvolvido seguindo alguns aspectos importantes, tanto para responder as questões específicas deste trabalho quanto para proporcionar uma operacionalização da pesquisa, ou seja, que o preenchimento não afete, de maneira significativa, as atividades desempenhadas pelos trabalhadores do setor das Unidades de Pessoal do GHC.

Outro aspecto relevante do RPF é que as questões iniciais da pesquisa se propõem a classificar as dúvidas sem associá-las as questões referentes ao gênero dos trabalhadores, pois o que importa na pesquisa é diagnosticar as dúvidas e saber

qual a concentração por área ou horário para facilitar ações futuras. Além disso, foi incluída no RPF uma legenda com as dúvidas atuais (fornecidas pelos trabalhadores da Unidade de Pessoal do HNSC, como sendo as mais comuns), para dar agilidade no preenchimento. A medida que o levantamento de dados for ocorrendo, novos dados poderão ser incluídos na legenda do formulário, ou seja, a legenda irá deixar de ser empírica para transformar-se em um histórico para possíveis planos de divulgação e análise.

4.4.2 Etapas para a coleta dos dados

4.4.2.1 Piloto

A primeira etapa da coleta dos dados consistirá no piloto. Esta fase terá por objetivo testar o Formulário de Registros de Perguntas Frequentes – RPF, o qual passará pelas etapas do estudo com os trabalhadores das Unidades de Pessoal do GHC. Esta fase será realizada conforme as seguintes tarefas:

- a) O pesquisador, após a seleção dos colaboradores da pesquisa, apresentará ao grupo o objetivo da pesquisa bem como orientará a equipe quanto ao preenchimento do Formulário de RPF.
- b) O Formulário de RPF será submetido para a Análise Crítica¹ dos trabalhadores das Unidades de Pessoal, os quais irão auxiliar a elaboração de um plano de ação que contemple melhorias no *layout* do Formulário de Registros de Perguntas Frequentes – RPF, Inclusão, classificação e ajustes dos assuntos no RPF e principais dificuldades que poderão surgir durante o levantamento dos dados.
- c) Para que a fase piloto seja concluída, a equipe de coleta irá realizar uma reunião em cada Unidade de Pessoal, desta forma serão necessários três dias de encontros para o levantamento das informações pertinentes.

¹ Análise Crítica: Trata-se de uma avaliação geral, realizada pelas pessoas envolvidas tanto na pesquisa quanto nas Unidades de Pessoal do GHC, tendo como objetivo a identificação de problemas, a busca de soluções e a aprovação dos mesmos.

- d) A finalização da fase Piloto será concluída após todos os trabalhadores das Unidades de Pessoal analisarem, de forma crítica, o Formulário RPF e as correções propostas forem realizadas e validadas pelo próprio grupo.

4.4.2.2 Etapa da coleta de dados

Nesta etapa, a equipe de coleta dos dados será dividida em duas, para abranger todo o horário de funcionamento da Unidade de Pessoal. Além disso, os dados serão coletados em uma UP de cada vez.

Para a coleta de dados nesta, etapa a equipe de colaboradores será dividida em duas equipes, um em cada turno, e cada grupo será composto pelos seguintes membros:

- Um colaborador da pesquisa responsável pelo registro das informações solicitadas por telefone;
- Um colaborador da pesquisa responsável pelos questionamentos realizados no balcão de atendimento;
- Um colaborador da pesquisa que ajudará a realizar os registros dos dados caso algum outro tenha que se ausentar ou tenha uma demanda excessiva para registro.

Além disso, a etapa de coleta de dados será realizada através das seguintes tarefas:

- *Reunião de abertura*: abordando as ações executadas anteriormente e salientando os objetivos da etapa de coleta.

- *Execução do levantamento dos dados*: utilizando o Formulário RPF durante 30 dias, para abranger todo o ciclo de frequência dos empregados do GHC. O levantamento dos dados ocorrerá durante todo o turno de trabalho das três Unidades de Pessoal.

- *Reunião de encerramento*: Registrando o encerramento desta etapa e organizando os formulários RPF para encaminhá-los para análise.

4.4.3 Síntese dos dados para análise

Realizada a coleta dos dados, os formulários RPF serão inseridos em uma planilha eletrônica - Microsoft Excel ou software equivalente - que terá todas as informações disponíveis no RPF: dia e hora das dúvidas, descrição das informações

solicitadas, turno de trabalho dos trabalhadores, setores dos trabalhadores, meio utilizado para o questionamento na Unidade de Pessoal – UP, além da classificação conforme tipo de trabalhador (estagiário, empregado ou residente).

Além disso, os dados coletados serão classificados conforme a gerência ou setor responsável pelo assunto questionado pelo trabalhador. Este processo formará um banco de dados, conforme Quadro 3, que possibilitará a criação de tabelas que irão subsidiar as técnicas de análise.

Quadro 3 - Banco de dados.

Data	Hora	Descrição	Gerência Responsável	Turno	Setor	Meio utilizado	Tipo de trabalhador
/ /	_: _	Xxxxxxxxxxxxxx	999.9	XX	999.9	Xxxx	Xxxxx
/ /	_: _	Xxxxxxxxxxxxxx	999.9	XX	999.9	Xxxx	Xxxxx
/ /	_: _	Xxxxxxxxxxxxxx	999.9	XX	999.9	Xxxx	Xxxxx
/ /	_: _	Xxxxxxxxxxxxxx	999.9	XX	999.9	Xxxx	Xxxxx
/ /	_: _	Xxxxxxxxxxxxxx	999.9	XX	999.9	Xxxx	Xxxxx
/ /	_: _	Xxxxxxxxxxxxxx	999.9	XX	999.9	Xxxx	Xxxxx
/ /	_: _	Xxxxxxxxxxxxxx	999.9	XX	999.9	Xxxx	Xxxxx

Fonte: Autor

4.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados consistirá na organização das informações do banco de dados para fornecer as respostas dos objetivos da pesquisa. Após a disponibilidade das informações em um banco de dados, os resultados do estudo contribuirão para o alcance dos objetivos da pesquisa, conforme Quadro 4.

Quadro 4 – Análise de dados

Objetivo Específico	Forma de Análise	Descrição
Apresentar estatísticas descritivas sobre os meios utilizados, dia, hora, setor do trabalhador e tipo de vínculo com a instituição.	Total de informações X meio utilizado	Apresentará os meios que os trabalhadores buscam a informação, quais horários, dias e quais áreas ocorrem as demandas.
Mostrar as fontes das informações que são solicitadas.	Quantidade de informações solicitadas X gerência	Mostrarão para as áreas do GHC quais os questionamentos dos empregados que dizem respeito as suas responsabilidades. E, além disso, quais os questionamentos que são realizados.
Descrever os principais fluxos dessas informações.	Total de informações solicitadas X tipo de informação	
Descrever as informações pelas quais a Unidade de Pessoal é responsável.	Quantidade de informações solicitadas de responsabilidade da Unidade de Pessoal	Possibilitará as UP's descobrir a quantidade de demanda do setor a respeito das dúvidas, além de medir sua própria capacidade de produção.
Medir a capacidade de atendimento das Unidades de Pessoal do GHC.	Quantidade de informações solicitadas X dia Quantidade de informações solicitadas X hora	
Contribuir para a construção de material didático baseado nos resultados desse estudo.	Disponibilização dos materiais da pesquisa	Todas as informações registradas no banco de dados bem como as análises, contribuirão para formar um material que poderá contribuir para as reuniões dos setores bem como treinamentos desenvolvidos.

Fonte: Autor

A análise dos dados terá por objetivo principal compreender as demandas de informação dos trabalhadores do GHC e não classificar as informações como certas ou erradas. Esta fase será a finalização da pesquisa no qual, através dos dados descritos em tabelas e de forma gráfica, tanto as Unidades de Pessoal quanto as demais áreas do GHC poderão ter acesso. Assim, devido a este objetivo a análise dos dados não possuirá uma meta ou um indicador de não conformidade, pois o objetivo, primeiro, é a compreensão dos dados levantados, contudo os dados poderão servir para auxiliar a gestão das áreas.

4.6 PROPOSTA DE SISTEMATIZAÇÃO DA PESQUISA

Após a análise da demanda das informações esta pesquisa poderá servir de subsídio para o desenvolvimento de um plano para disseminar as informações coletadas e sistematizar a pesquisa, transformando-a em uma atividade de rotina das Unidades de Pessoal - UP do GHC.

A justificativa para a sistematização da pesquisa é a operacionalização da análise de solicitações - apresentando os meios utilizados, períodos, frequências e responsáveis pelas informações - e sua contribuição nos seguintes aspectos:

- Auxiliar as UP's no controle de atendimentos, buscando monitorar as principais questões levantadas pelos trabalhadores no dia-a-dia, além de medir a capacidade de atendimento da área para antecipar sobrecargas de trabalho.
- Auxiliar as áreas responsáveis, através da disseminação das informações coletadas, a tomarem medidas necessárias para suprir as dúvidas e necessidades dos trabalhadores.

Assim, para a sistematização da pesquisa, ou seja, torná-la parte da rotina de trabalho da área as seguintes etapas poderão ser realizadas após a apresentação e análise dos dados:

- Análise crítica da pesquisa verificando possíveis melhorias tanto no Formulário de Registro de Perguntas Frequentes – RPF quanto no banco de dados, indicadores e gráficos.

- Elaboração de uma Instrução de Trabalho - IT contendo como o RPF deve ser preenchido, como lançar os dados, frequências dos lançamentos, bem como a forma de disposição dos gráficos e indicadores.
- Desenvolvimento de uma rotina mensal de envio dos indicadores para todos os setores que foram responsáveis por informações solicitadas
- Treinamento dos trabalhadores das UP's conforme a IT para a execução dos registros no Formulário RPF e no banco de dados.
- Inclusão do indicador *Quantidade de informações solicitadas que são de responsabilidade das UP's* nas reuniões de colegiado do setor para que possa haver um plano de ação casos necessário.

Assim, tanto as UP's quanto as demais áreas do GHC que possuem uma necessidade de transmitir informações para os empregados poderão fazê-las de forma sistêmica e monitorar se há diminuição dos questionamentos por parte dos trabalhadores, relacionadas ao seu cotidiano. Este monitoramento será possível através do acompanhamento dos resultados das coletas de dados mensais, através de relatórios e gráficos, que poderão ser divulgados nas reuniões dos setores.

4.7 DIVULGAÇÃO

O resultado dessa pesquisa será divulgado no Grupo Hospitalar Conceição – GHC e posteriormente encaminhado para divulgação externa.

4.7.1 Divulgação da pesquisa no GHC

Internamente, a pesquisa será divulgada para as gerências, gestores, participantes da pesquisa e trabalhadores das Unidades de Pessoal - UP do GHC. Esta divulgação ocorrerá em um encontro específico para a apresentação das análises realizadas através dos levantamentos das UP's. Após esta primeira etapa, os resultados serão apresentados, em forma de relatório e discutidos, aos demais interessados do GHC. Estas apresentações, também, poderão ser realizadas em temáticas específicas que tratarão da sistematização da pesquisa junto as UP's.

4.7.2 Divulgação externa da pesquisa

Para a divulgação externa da pesquisa os resultados poderão ser apresentados em palestra e seminários. Além disso, o pesquisador terá a possibilidade de elaborar um artigo para buscar sua publicação em revistas especializadas.

5 ASPECTOS ÉTICOS

Esta pesquisa será desenvolvida em conformidade com a resolução nº 466/2012 que trata de pesquisas e testes em seres humanos. Além disso, a mesma será submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa Grupo Hospitalar Conceição.

Devido ao caráter da pesquisa ter por objetivo apenas conhecimento para ser utilizado para um serviço específico não será realizado um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE para cada trabalhador, porém a gerência de Recursos Humanos do GHC receberá um Termo de Anuência, conforme Anexo A, disponibilizado pelo Comitê de Ética do Grupo Hospitalar Conceição - CEP-GHC. Além disso, durante a coleta dos dados, será anunciado ao trabalhador, que esta demandando alguma dúvida junto a UP, que a informação solicitada será pesquisada. Desta forma o trabalhador poderá optar pela exclusão do seu questionamento, descrito no capítulo 4.3.2: Critérios para exclusão da pesquisa, ou autorizar a utilização do dado sem que haja qualquer tipo de constrangimento.

6 CRONOGRAMA

Encaminhar pesquisa para Comitê de Ética Receber aprovação do Comitê de Ética		Predecessores ao início da ID 1.										
ID	ETAPAS / MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	PILOTO											
1.1	Selecionar o grupo de colaboradores	■										
1.2	Treinar equipe de pesquisa		■									
1.3	Reunião nas Unidades de Pessoal - UP		■									
1.4	Análise crítica do formulário na UP-HNSC		■	■								
1.5	Análise crítica do formulário na UP-HCR		■	■	■							
1.6	Análise crítica do formulário na UP-HF		■	■	■	■						
1.7	Correções e melhorias no formulário		■	■	■	■	■					
2	COLETA DE DADOS											
2.1	Reunião de abertura da fase de coleta				■							
2.2	Divisão da equipe em dois turnos				■							
2.3	Coleta dos dados - HNSC				■							
2.4	Coleta dos dados - HCR				■	■						
2.5	Coleta dos dados - HF				■	■	■					
2.6	Reunião de encerramento da etapa				■	■	■	■				
3	SINTESE DOS DADOS PARA ANÁLISE											
3.1	Receber os formulários preenchidos					■	■	■				
3.2	Elaborar planilha eletrônica					■	■	■				
3.3	Inserir dados da pesquisa					■	■	■				
4	ANÁLISE DOS DADOS											
4.1	<i>Elaborar gráficos e indicadores</i>						■	■				
4.2	<i>Analisar os dados</i>							■	■			
5	PROPOSTA DE SISTEMATIZAÇÃO											
5.1	Reunião com gestores e gerentes das áreas								■	■		
5.2	Análise crítica da pesquisa								■	■		
5.3	Elaboração da Instrução de Trabalho - IT								■	■	■	
5.4	Treinamento dos trabalhadores das UP's								■	■	■	■
5.5	Incluir indicadores nas reuniões de colegiado								■	■	■	■
5.6	Reunião de encerramento da etapa								■	■	■	■

7 ORÇAMENTO

ORÇAMENTO DO PROJETO DE PESQUISA

CATEGORIAS	Valor Previsto	
Material Permanente		R\$
Computador (referência: Inspiron Small Desktop)	R\$	2.200,00
Impressora (referência: HP LaserJet Pro MFP M125a)	R\$	700,00
Material de Consumo		R\$
Cartucho de tinta para impressora	R\$	1.000,00
Papeis (referência: A4 - 75g - CAIXA com 5 Pacotes)	R\$	536,00
Canetas	R\$	100,00
Serviços		R\$
Locomoção dos colaboradores	R\$	7.788,00
Apoio Técnico à Pesquisa nível NS - 6 colaboradores	R\$	22.000,00
Reserva técnica 10%	R\$	3.432,40
TOTAL PREVISTO	R\$	37.756,40

Observações

Os equipamentos referentes ao material permanente ficarão a disposição do GHC após o final da pesquisa.

O total de previsto, decorrente do projeto será solicitado para o CNPq, Fapergs, DECIT ou outras instituições que fomentem a pesquisa.

REFERÊNCIAS

ABNT NBR ISO 9001:2008. **Sistemas de gestão da qualidade** – Requisitos. 2. ed. Rio de Janeiro, 2008.

BORBA, Valdir Ribeiro. **Do planejamento ao controle de gestão hospitalar: instrumento para o desenvolvimento empresarial e técnico**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Comissão Nacional de Ética em Pesquisa. **Resolução nº 466/12**. Disponível em: <<http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>>. Acesso em: 22 nov. 2014.

CANABRAVA, Tomasina; VIEIRA, Onízia de Fátima Assunção. **Treinamento e Desenvolvimento para Empresas que Aprendem**. Brasília: Editora Senac, 2006.

CAPURRO, Rafael; HJORLAND, Birger. O conceito de informação. **Perspect. ciênc. inf.**, Belo Horizonte, v.12, n.1, abr. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362007000100012&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 29 nov. 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

Choo, Chun Wei, **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. Tradução de Eliana Rocha. São Paulo: Senac, 2003.

DUTRA, J. **Gestão de pessoas: modelo, processo, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2008.

FREIRE, Gustavo Henrique. Ciência da informação: temática, histórias e fundamentos. **Perspect. ciênc. inf.**, Belo Horizonte, v.11, n.1, abr. 2006. Disponível em <<http://www.scielo.br/scielo.php?lng=pt>>. Acesso em: 24 nov. 2014.

GARCIA, Ronaldo. **A Reorganização do Processo de Planejamento do Governo Federal: o PPA 2000-2003**. Texto para Discussão nº 726. Brasília: IPEA, 2000.

GOMES, Josir Simeone e SALAS, Joan M. Amat. **Controle de Gestão: Uma Abordagem Contextual e Organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GRUPO HOSPITALAR CONCEIÇÃO. **Portal do GHC**. Disponível em: <<http://www.ghc.com.br/default.asp>>. Acesso em: 24 nov. 2014

LIRA, Waleska Silveira et. al. A busca e o uso da informação nas organizações. **Perspect. ciênc. inf.**, Belo Horizonte, v. 13, n. 1, Abr. 2008 Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362008000100011&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 29 nov. 2014.

MARRAS, P.J. **Administração de recursos humanos**: subsistemas de treinamento e desenvolvimento. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MOYA, José, org; SANTOS, Eliane Pereira dos, org; MENDONÇA, Ana Valéria M, org. **Gestão do conhecimento em saúde no Brasil**: avanços e perspectivas. Brasília; OPAS/OMS; 2009. 139 p. 029.961 27

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DE SAÚDE. **A transformação da gestão de hospitais na América Latina e Caribe**. Brasília: OPAS/OMS, 2004.

PINOCHET, Luis Hernan Contreras. **Tendências de Tecnologia de Informação na Gestão da Saúde**. O Mundo da Saúde (CUSC. Impresso), v. 35, p. 382-394, 2011.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina da; PEREIRA, Claudia de Souza; COUTINHO, Maria Tereza Correia; JOHANN, Sílvio Luiz. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. Rio de Janeiro, 2006.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TURATO, Egberto Ribeiro. Métodos qualitativos e quantitativos na área da saúde: definições, diferenças e seus objetos de pesquisa. **Rev. Saúde Pública**, São Paulo, v.39, n.3, jun. 2005. Disponível em: < <http://www.scielo.br/scielo.php?lng=pt>>. Acesso em: 24 nov. 2014.

ANEXO A – Termo de Anuência



TERMO DE ANUÊNCIA DO RESPONSÁVEL PELO SETOR/SERVIÇO ONDE SERÁ REALIZADA A PESQUISA NO GHC

Ref.: Projeto de pesquisa intitulado: _____

Eu, _____,

responsável pelo setor/serviço _____, tenho ciência do protocolo/projeto de pesquisa supracitado, desenvolvido por _____ (pesquisador responsável), conheço seus objetivos e a metodologia que será desenvolvida.

Declaro estar ciente de que o estudo não irá interferir no fluxo normal deste Serviço e que a permissão para início do projeto será após a aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa do GHC.

Porto Alegre, ____ de _____ de 20__.

Assinatura do Chefe do Serviço

Carimbo:

Obs.: Este documento não autoriza o início da realização da pesquisa, pois trata-se de requisito exigido pelo CEP-GHC para apreciação ética do projeto de pesquisa. A finalidade é atestar se a pesquisa não interferirá negativamente no desenvolvimento no trabalho do serviço.