

CLAUDIA HONÓRIO CARLOS

Elaboração de indicadores de desempenho profissional para monitoramento de profissionais recém-admitidos no Hospital São Paulo a partir de capacitação online

Dissertação apresentada à Universidade Federal de São Paulo - Departamento de Oftalmologia e Ciências Visuais, para obtenção do título de Mestre em Tecnologia, Gestão e Saúde Ocular.

São Paulo

2022

CLAUDIA HONÓRIO CARLOS

Elaboração de indicadores de desempenho profissional para monitoramento de profissionais recém-admitidos no Hospital São Paulo a partir de capacitação online

Dissertação apresentada à Universidade Federal de São Paulo - Departamento de Oftalmologia e Ciências Visuais, para obtenção do título de Mestre em Tecnologia, Gestão e Saúde Ocular.

Área de concentração: Pesquisa Clínica e Gestão de Tecnologias.

Linha de pesquisa: Gestão de práticas oftalmológicas.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Elisabete Salvador Graziosi

São Paulo

2022

Carlos, Claudia Honório

Elaboração de indicadores de desempenho profissional para monitoramento de profissionais recém-admitidos no Hospital São Paulo a partir de capacitação online / Claudia Honório Carlos. -- São Paulo, 2022.

58 f

Orientador: Profa. Dra. Maria Elisabete Salvador Graziosi

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de São Paulo. Escola Paulista de Medicina. Departamento de Oftalmologia. Mestrado Profissional em Tecnologia, Gestão e Saúde Ocular.

1. Capacitação Institucional. 2. Hospitais. 3. Desenvolvimento de Software. 4. Educação Continuada.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO
ESCOLA PAULISTA DE MEDICINA
DEPARTAMENTO DE OFTALMOLOGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM TECNOLOGIA, GESTÃO E SAÚDE
OCULAR

Chefe do Departamento: Prof. Dr. Paulo Schor

Coordenador do Curso de Pós-Graduação: Prof. Dr. José Álvaro Pereira Gomes

CLAUDIA HONÓRIO CARLOS

**Elaboração de indicadores de desempenho
profissional para monitoramento de profissionais
recém-admitidos no Hospital São Paulo a partir de
capacitação online**

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Denise Caluta Abranches

Profa. Dra. Elaine Faga Iglécias

Prof. Dr. João Luis Grandi

DEDICATÓRIA

Aos meus filhos e marido, minha razão de viver.

AGRADECIMENTOS

Para a realização da presente dissertação, contei com o apoio direto ou indireto de diversas pessoas, às quais estou profundamente grata. Correndo o risco de, injustamente, não mencionar algum dos contributos, quero deixar expresso meus agradecimentos.

À orientadora desta dissertação, Profa. Dra. Maria Elisabete Salvador Graziosi, pela orientação prestada, pelo incentivo, disponibilidade e apoio que sempre demonstrou. Aqui lhe exprimo a minha gratidão.

Ao meu marido, que sempre me incentivou a continuar, mesmo nos momentos mais difíceis.

Ao Programa de Mestrado Profissional do Departamento de Oftalmologia da Universidade Federal de São Paulo, que permitiu a elaboração do presente estudo.

“A persistência é o menor caminho para o êxito”.

(Charles Chaplin)

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	Moodle HSP. Tela principal.....	22
Figura 2.	Moodle HSP. Tela de acesso.....	23
Figura 3.	Moodle HSP. Menu de cursos e treinamentos.....	24
Figura 4.	Moodle HSP. Orientações para emissão de certificados e carga-horária de cursos e treinamentos.....	25
Figura 5.	<i>Check list</i> para Seleção por Competência, frente.....	26
Figura 6.	<i>Check list</i> para Seleção por Competência, verso.....	27
Figura 7.	Competências específicas.....	32
Figura 8.	Competências específicas.....	33

ISTA DE ABREVIATURAS

EaD	Educação à Distância
HSP	Hospital São Paulo
HU	Hospital Universitário
OMS	Organização Mundial da Saúde
PATH	Performance Assessment Tool for Quality Improvement in Hospitals
QUATI	Questionário de Avaliação Tipológica
RH	Setor de Recursos Humanos do Hospital São Paulo
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação Corporativa
UNIFESP	Universidade Federal de São Paulo

RESUMO

O preparo e capacitação de profissionais recém-admitidos em serviços de saúde no setor de Oftalmologia, especialmente no contexto hospitalar, requer a elaboração de um processo de trabalho eficaz, considerando-se as competências e habilidades exigidas para determinados cargos. Dessa forma, a criação de construtos específicos e conduzidos de forma responsável é necessária a fim de promover as melhores práticas organizacionais. **Objetivo:** criar um modelo de capacitação para o Hospital São Paulo e setor de Recursos Humanos, destinado aos profissionais recém-admitidos, bem como a elaboração de indicadores de competências. **Método:** trata-se de um estudo tecnológico, descritivo, exploratório de abordagem quantitativa que foi desenvolvido no Departamento de Recursos Humanos do Hospital São Paulo, Hospital Universitário da Universidade Federal de São Paulo, entre o período de dezembro de 2019 a junho de 2022. Para tanto, houve relevantes análises e discussões com a equipe de admissão e profissionais responsáveis pelos respectivos setores de colaboradores recém-admitidos. Foram estudadas metodologias, normas e técnicas de admissão na referida instituição. Foi necessário elaborar conteúdo para a criação de modelos individualizados de capacitação para cada grupo de colaboradores, considerando-se abordagens do processo de ensino-aprendizagem em andragogia. A criação do modelo de capacitação incluiu a elaboração da plataforma de treinamento. Foram analisados, selecionando e classificados indicadores de competências para elaboração de documento institucional. **Resultados:** o presente estudo subsidiou o desenvolvimento da capacitação online da instituição, incluindo 23 cursos, 5.456 usuários cadastrados com aproximadamente 184 horas e carga horária. Elaborou-se também indicador de competências permanecendo sujeitos a ajustes e customização de acordo com a cultura, regras e políticas da instituição. **Conclusão:** cumprindo exigências e demandas do mercado trabalho, o presente estudo possibilitou ampliar ferramentas relevantes para apoiar a educação permanente e identificar habilidades específicas e necessárias para determinados cargos e respectivas responsabilidades da referida instituição.

Palavras-chave: 1. Capacitação Institucional. 2. Hospitais. 3. Desenvolvimento de Software. 4. Educação Continuada.

ABSTRACT

The preparation and training of newly admitted professionals in health services in the Ophthalmology sector, especially in the hospital context, requires the development of an effective work process, considering the skills and abilities required for certain positions. Thus, the creation of specific and responsible constructs is necessary in order to promote the best organizational practices. Objective: to create a training model for Hospital São Paulo and the Human Resources sector, aimed at newly hired professionals, as well as the development of competence indicators. Method: this is a technological, descriptive, exploratory study with a quantitative approach that was developed at the Human Resources Department of Hospital São Paulo, University Hospital of the Federal University of São Paulo, between December 2019 and June 2022. To this end, there were relevant analyzes and discussions with the admission team and professionals responsible for the respective sectors of newly hired employees. Methodologies, norms and techniques of admission in the referred institution were studied. It was necessary to elaborate content for the creation of individualized training models for each group of collaborators, considering approaches to the teaching-learning process in andragogy. The creation of the training model included the development of the training platform. Competency indicators were analyzed, selected and classified for the elaboration of an institutional document. Results: the present study supported the development of the institution's online training, including 23 courses, 5,456 registered users with approximately 184 hours and workload. An indicator of competences was also elaborated, remaining subject to adjustments and customization according to the institution's culture, rules and policies. Conclusion: fulfilling the requirements and demands of the labor market, the present study made it possible to expand relevant tools to support continuing education and identify specific and necessary skills for certain positions and respective responsibilities of that institution.

Keywords: 1. Institutional Capacity Building. 2. Hospitals. 3. Software Development. 4. Continuing Education.

SUMÁRIO

	<i>Dedicatórias</i>	vi
	<i>Agradecimentos</i>	vii
	<i>Lista de Figuras</i>	ix
	<i>Lista de Abreviaturas</i>	x
	<i>Resumo</i>	xi
	<i>Abstract</i>	xiii
1.	INTRODUÇÃO	01
2.	OBJETIVOS	04
3.	REFERENCIAL TEÓRICO	05
4.	METODOLOGIA	16
5.	RESULTADOS	20
6.	DISCUSSÃO	34
7.	CONCLUSÕES	38
8.	REFERÊNCIAS	39

1. INTRODUÇÃO

O preparo e capacitação de profissionais recém-admitidos na área da saúde, especialmente no contexto hospitalar, requer elaboração cuidadosa de estrutura a fim de contemplar todos os níveis de atuação na gestão e no cuidado. Dessa forma, a criação de construtos precisos e conduzidos de forma eficaz é necessária a fim de promover as melhores práticas organizacionais. As organizações de saúde são particularmente complexas devido às suas responsabilidades e as abordagens administrativas para admissão de recursos humanos devem ser norteadoras (Chassin, 1998; Freeman, 2002; Berwick, 2003).

A capacitação de profissionais recém-admitidos e a criação de indicadores de desempenho são fundamentais para a melhoria, sobretudo, da relação entre os níveis técnicos e administrativos, bem como o processo de acreditação. A motivação por trás da estrutura de medição de desempenho em diferentes níveis organizacionais tem sido explorada (Marcoulides, 1993; Taylor, 2015; Schein, 2010). Ressalta-se, porém, que especificidades existem a fim de desenvolver indicadores e apoiar o setor de Recursos Humanos (RH) na avaliação de desempenho. Estudar os resultados de capacitação e traduzir ações de melhoria é necessário a fim de fornecer ferramentas para avaliação e permitir a criação de indicadores.

O desenvolvimento de indicadores para medir o desempenho dos profissionais recém-admitidos na área da saúde progrediu rapidamente. Nesse contexto, o Escritório Regional da Organização Mundial da Saúde (OMS) publicou um projeto com o objetivo de desenvolver e disseminar uma ferramenta flexível e

abrangente para a avaliação do desempenho em nível hospitalar - *Performance Assessment Tool for Quality Improvement in Hospitals* (PATH) (WHO 2003).

Em relação aos indicadores, destaca-se que este método vem se multiplicando rapidamente como ferramenta para avaliar e promover uma variedade de estratégias. Os indicadores são amplamente utilizados e são cada vez mais importantes na governança de recursos humanos. Há crescentes demandas por técnicas baseada em evidências para que os resultados sejam quantificáveis e mensuráveis. Introduz uma nova forma de produção de conhecimento e a implantação de medidas tende a promover melhorias. A crescente utilização de indicadores fornece um exemplo da disseminação da forma corporativa do pensamento e governança em esferas mais amplas (Green, 2001; Taylor, 2015).

O uso de indicadores de desempenho no setor de RH tem recebido atenção na literatura (Marcoulides, 1993; Green, 2001; Schein, 2010; Taylor, 2015). Abordar estas questões pode contribuir para o desempenho da organização examinando a literatura que demonstra estratégias utilizadas para desenvolver propostas. (Scott, 2003; Taylor, 2015). A relação entre a capacitação e o desempenho de RH, especialmente, em ambiente hospitalar requer estudo de variáveis e especificidades a fim de auxiliar a elaboração de condições sob as quais o setor de RH pode aprimorar o desempenho de profissionais recém-admitidos. (Green, 2001; Jones, 2013; Taylor, 2015).

Os hospitais enfrentam grandes desafios relacionados à força de trabalho, tendo que lidar com demandas do Ministério do Trabalho em termos de treinamento. Outrossim, é fundamental manter a eficácia da gestão do RH no momento da

admissão, em particular, tendo em vista a alta rotatividade e os vícios de profissionais oriundos de outros serviços de saúde cujos protocolos e tomadas de decisão são dissimilares. (Jones; Singer, 2013).

Para tanto, o objetivo deste estudo é criar um modelo de capacitação online para o setor de Recursos Humanos do Hospital São Paulo (HSP), a fim de aprimorar esta etapa fundamental da chegada e preparação de profissionais recém-admitidos, bem como identificar indicadores de avaliação de desempenho para ações futuras relacionadas à capacitação dos novos colaboradores.

2. OBJETIVOS

Geral

Criar um modelo de capacitação online para o Departamento de Recursos Humanos do Hospital São Paulo destinado aos profissionais e aos colaboradores recém-admitidos, bem como elaborar indicadores de avaliação de competências e habilidades.

Específicos

1. Criar uma plataforma online de capacitação do Hospital São Paulo a fim de atender às demandas de treinamento da instituição e do Ministério do Trabalho.
2. Criar cursos específicos exigidos pelo Ministério do Trabalho para a plataforma online de capacitação do Hospital São Paulo destinados aos colaboradores recém-admitidos.
3. Elaborar indicadores de avaliação de competências com objetivo em identificar as habilidades necessárias para os respectivos cargos e responsabilidades.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

A capacitação online por meio da Educação à Distância (EaD) oferece muitos benefícios, incluindo atender as necessidades de usuários não tradicionais, com responsabilidades para com a carreira e a vida pessoal. Esta promissora abordagem fornece uma nova fonte de receita para as instituições que estão enfrentando escassez de apoio financeiro e tempo, podendo aliviar a tensão da lotação das salas de treinamento (Perko, 2008). Os benefícios do EaD têm levado, sobretudo, serviços de saúde como hospitais de grande porte, a implementar capacitação profissional à distância (Stellefson, 2008). Alguns são em formato híbrido e outros totalmente *online*. Em geral, o maior benefício para os hospitais é o aumento global do treinamento por meio dos recursos das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), favorecendo maior acesso à capacitação (Holsapple, 2006).

Segundo dados do Departamento Norte-americano de Educação, o número de estudantes não tradicionais tem crescido mais rapidamente do que os tradicionais (U.S. *Department of Education*, 2012). Ressalta-se que o crescimento da matrícula não tradicional exige um sistema de entrega diferente e mais flexível para atender às necessidades dos participantes e usuários. Projetado para garantir a compatibilidade com as características e necessidades dos adultos, a Educação à Distância pode assegurar seus empregos, permitindo ganho de experiência prática enquanto os objetivos educacionais são alcançados (Chaney, 2010).

Em um estudo, cujo objetivo foi avaliar os motivos pelos quais estudantes adultos buscam cursos *online*, verificou-se que a maioria dos participantes (66%)

destacou a flexibilidade como o principal fator que os motivam a participar da Educação à Distância, enquanto 25% identificou a eficiência como o principal fator, e apenas 9% indicou que participou por conta da abordagem de aprendizagem. Segundo os autores, as questões de transporte e plano de carreira ininterrupta foram amplamente mencionadas pela maioria dos participantes (98%). A razão pela qual os estudantes adultos preferem aprendizagem à distância, tanto em nível de graduação e pós-graduação, era equilibrar demandas de trabalho e família (Scott, 2005).

Conforme previsões da Comissão Nacional de Ensino Superior para 2025, cerca de 150 milhões de pessoas estarão à procura de ensino superior (*National Committee of Enquiry Into Higher Education*, 2012). Tendo em vista o rápido crescimento da Educação à Distância, os benefícios das TIC têm auxiliado a superar muitas barreiras do ensino superior, fornecendo às universidades oportunidades diversificadas para atender a demanda mundial para a educação. Contudo, vale lembrar que a demanda para o ensino superior está em expansão em todo o mundo, resultando numa mudança do tipo de aluno que poderá buscar o ensino superior (Chaney, 2010; Scott, 2005).

As necessidades educacionais se adaptam continuamente ao longo da vida, considerando-se as exigências e demandas do mercado de trabalho e as habilidades que necessitam de atualização regular. Fontes do relatório da Comissão Nacional de Educação Superior dos Estados Unidos verificou que aproximadamente 50% dos estudantes do ensino superior são estudantes adultos (com 21 anos ou mais) (*U.S. Department of Education*, 2001). Incentivado pela aceitação geral do

conceito de conhecimento como um elemento vital para o desenvolvimento social e crescimento econômico, este número poderá aumentar à medida que as pessoas percebem a importância da educação e como conveniente o acesso à informação científica se tornou (*National Committee of Enquiry Into Higher Education, 2001*). Por meio dos cursos *online*, o estudante pode cursar universidades conceituadas e de excelência, em que a autenticidade, a qualidade e os padrões competitivos de tais programas promovem autoconfiança na busca do crescimento profissional.

Observa-se que a atual força de trabalho é altamente qualificada, instruída e, sobretudo, eficaz, tendo em vista a forma colaborativa de trabalho que permite encontrar soluções para diversos problemas econômicos, sociais e ambientais. Com acesso amplo e aberto às oportunidades de colaboração ativa em um ambiente igualitário, a educação continuada, facilitada pela EaD, poderá promover um papel importante nos desafios inerentes à capacitação do século 21, em que a chave do sucesso se deve, em grande parte, ao aprendizado *online* (Chaney, 2008; Allen, 2012).

As discussões envolvendo o futuro da EaD contemplam reflexões, as quais consideram que os recursos da TIC no processo de capacitação devem ser vistos como um requisito e não uma escolha. Investigadores argumentam se a EaD pode oferecer o mesmo nível de excelência acadêmica dos treinamentos ministrados de forma presencial e, muitas pesquisas comparam a Educação à Distância com os métodos tradicionais de ensino. Contudo, recentes estudos têm se preocupado em identificar e compreender aspectos que podem resultar no sucesso de ambos,

promovendo reflexões relevantes, especialmente, sobre os cursos *online* (Chaney, 2008; Allen, 2012).

Com a consolidação dos programas de Educação à Distância, a comunidade científica tem discutido fatores determinantes diretos e indiretos que podem influenciar o sucesso de cursos em formato *online*. O interesse crescente entre os alunos adultos em continuar a busca por seus objetivos educacionais, impulsiona tais reflexões trazendo à tona uma grande variedade de estudos sobre adequações do EaD, especialmente entre abordagens pedagógicas não-tradicionais (Perko, 2008; Stollefson, 2008; Holsapple, 2006).

Avaliações de estudos comparando-se diferentes métodos de ensino revelam que a configuração híbrida (parte do curso em sala de aula e parte em *online*) apresenta melhores resultados do que cursos exclusivamente à distância ou presencial e, após observações prolongadas do desempenho de estudantes, investigadores concluíram que a Educação à Distância não é para todos (Chaney, 2010).

De fato, a discussão a respeito dos fatores que podem influenciar o sucesso dos cursos EaD são necessárias, a fim de ampliar oportunidades de aprendizagem eficazes ao longo da vida, independentemente do estilo de vida ou localização. Determinados aspectos desempenham papéis relevantes desta discussão, tais como: avaliar egressos dos programas *online* e aqueles que passaram por programas regulares em instituições tradicionais; compreender a finalidade da Educação à Distância e a população alvo; verificar o conhecimento adquirido; identificar os objetivos do programa e como estão sendo realizados/alcançados.

Contudo, ressaltam-se dois fatores, considerados fundamentais nesta discussão: as diferentes formas de comunicação e as responsabilidades da equipe de tutores e professores (Jeffrey, 2004; Stellefson, 2008; Battalio, 2009).

A comunicação é uma das principais preocupações no desenvolvimento da Educação à Distância, considerando-se o importante papel que colaboradores e instrutores desempenham. Tais participantes necessitam conhecer seus papéis e como usar a tecnologia para se comunicar. É necessário ter habilidades técnicas, metodológicas, sobretudo, devem compreender etiquetas de comunicação. Neste cenário, colaboradores e instrutores devem saber operar um microfone e *webcam* até postar uma mensagem em um fórum de discussão. Já o papel dos instrutores em um ambiente de aprendizagem *online* é a de assumir mais responsabilidades para o planejamento e gestão do treinamento. Os materiais devem ser postados com antecedência, enquanto os colaboradores devem compreender o que se espera deles em termos de seus padrões de respostas (Stellefson, 2008; Chen, 2009; Chaney, 2009).

A aprendizagem *online* é centrada no participante e estruturada de tal forma que os materiais do treinamento são apresentados em um formato próprio para ambientes virtuais, com tarefas e atividades colaborativas, planejadas e supervisionadas pelo instrutor. A comunidade científica tem questionado a pouca ou nenhuma forma de observar os participantes, em que não é possível ver e interpretar expressões faciais ou sinais de desatenção, não podendo inclusive reagir imediatamente mediante atividades que geram dúvidas. Conclui-se, portanto, que na EaD, a comunicação deve ser eficaz e o planejamento das atividades é fundamental,

considerando-se aspectos passíveis de erro. Para tanto, o curso deve ser bem organizado e as atividades de introdução devem contemplar os novatos em EaD, pois devem adaptar-se aos novos padrões de comunicação, para aprender a gerir o seu tempo e assumir a responsabilidade por sua própria aprendizagem. As regras devem ser previamente estabelecidas e o componente de avaliação deve ser contínuo e ininterrupto (Rovai, 2010; Abdous, 2010; Bolliger, 2010).

Atividades educacionais com colaboradores em treinamentos à distância requer grande quantidade de interação, sobretudo com a finalidade de *feedback* em curto espaço de tempo. O desenvolvimento de uma realidade acadêmica virtual deve motivar o colaborador a participar no processo educativo, explorando os materiais de aula de forma diversificada. Destacam-se as seguintes características de instrução colaborativa, educacionalmente vantajosa, tais como: maior oportunidade de reflexão e refinamento de ideias por parte dos fóruns de discussão; maior grau de controle do aprendizado; maior flexibilidade de acesso; níveis altos de interação, tanto em relação aos materiais quanto nas oportunidades apresentadas para a aprendizagem ativa por meio de web conferências e grupos de discussão; autoaprendizagem sob medida; capacidade de recuperar o atraso e encontrar a informação por conta própria. As desvantagens incluem o estudo solitário, custos com aquisição de infraestrutura tecnológica (*software* e *hardware*) e problemas técnicos, que podem interromper a instrução, gerando confusão e frustração (Eom, 2006; Diez, 2009; Chen, 2010).

Considerando-se especificamente os fatores que promovem e favorecem o sucesso do treinamento EaD destacam-se: métodos apropriados de *feedback* dentro

das 24 horas, estratégias pedagógicas capazes de atrair a atenção e manter o estudante estimulado com o conteúdo; mecanismos de reforços; conteúdo diversificado, dinâmico e desafiador; atividades que estimulam a tomada de decisão e o exercício de raciocínio; interatividade entre os colaboradores, equipe do curso e conteúdo; otimização de conteúdo e ritmo; estudos de caso e exemplos relevantes próprios para o público-alvo; conteúdo conciso e de leitura agradável; *layout* e *design* intuitivo; trajeto rápido de navegação à informação; material didático complementar com instrução personalizada, processo de avaliação contínua de instrutores e colaboradores (Eom, 2006).

De acordo com estudos realizados, três variáveis principais afetam a eficácia de entrega dos cursos *online*: 1. Tecnologia; 2. Características do instrutor; 3. Características dos colaboradores (Chaney, 2010).

A infraestrutura de rede, os bancos de dados, a diversificação dos recursos da TIC permitindo riqueza de qualidade do conteúdo e a aproximação da realidade são os principais aspectos a serem considerados no EaD. Especialmente a rede deverá permitir uma troca síncrona e assíncrona, deve exigir o mínimo de tempo para *up* e *download* de documentos. A qualidade da interface também desempenha um papel crucial, com *design* de interface com elevado nível artístico e técnico, facilitando uso por meio de navegação cognitiva, rápido mapeamento das informações, apresentação clara e concisa dos dados; estética e funcionalidade (Chaney, 2010).

A riqueza da tecnologia também influencia a eficácia da entrega em cursos *online*. Em teoria, um curso rico em mídias suporta uma variedade de elementos

didáticos (mensagens de texto, gráficos, áudio e vídeo), sendo a parte central, a interatividade entre os usuários. Verifica-se que uma das grandes vantagens da interatividade é a capacidade de envolver o usuário em um ambiente próximo a realidade, proporcionando rápido *feedback* de raciocínio. O engajamento do usuário é também reforçado com base no tipo de material educativo desenvolvido, em que a motivação é o principal objetivo (Chaney, 2010).

Neste cenário, destaca-se a facilidade de acesso, navegação, estrutura visual, desenho do curso e habilidades interativas como fatores que compreendem as variáveis da tecnologia. Isto é, a facilidade com que os alunos podem acessar o site e a usabilidade do software representam tais variáveis. É fundamental, portanto, que a equipe de avaliação de desempenho do curso utilize as funcionalidades de rastreamento do colaborador, identificando problemas de navegação. O *design* da página web deve ser atraente e bem estruturado, pois os alunos podem passar até duas horas no site, segundo dados da literatura (Chaney, 2010).

Já a participação do instrutor representa um papel central na eficácia da entrega *online*: investigadores relatam sobre a riqueza tecnológica, porém o comprometimento dos instrutores é fundamental para determinar o sucesso da EaD. A literatura sugere, portanto, algumas características que podem influenciar os resultados e efeitos sobre a aprendizagem por parte do instrutor: atitude e estilo de ensino; uso e controle da tecnologia (Eom, 2006; Diez, 2009; Chen, 2010).

Autores de um estudo sobre os fatores que podem influenciar o sucesso de cursos à distância demonstraram que os colaboradores submetidos às aulas com instrutores com atitudes positivas, tendem a experimentar resultados de

aprendizagem mais eficazes. Para superar o sentimento de solidão e insegurança, os professores devem fornecer várias formas de contatos e, sobretudo, estilos de ensino interativo. Tendo em vista os problemas técnicos enfrentados pelos colaboradores, é fundamental que tanto instrutores quanto tutores devem possuir domínio e controle da tecnologia, sendo capaz de solucionar problemas básicos, tais como: adicionar estudantes, modificar senhas, alterar configurações do curso (Eom, 2006; Diez, 2009; Chen, 2010).

Em uma análise de correlação e regressão sobre os fatores determinantes para o sucesso dos cursos EaD, observou-se que, particularmente a atuação dos professores em fóruns de discussão, são os preditores mais importantes de desempenho do curso *online*. Os resultados do estudo revelaram que o número de acertos dos alunos em determinadas tarefas (gravados pelo sistema de gestão do curso) esteve diretamente relacionado ao desempenho e participação ativa dos instrutores em fóruns de discussão. Os autores sugeriram a identificação de um *proxy* para o envolvimento claro, como uma variável adicional de previsão de desempenho (Wu, 2004).

Outro estudo que avaliou a relação entre a eficácia do ensino e as características do instrutor, revelou de forma significativa, por meio de análise fatorial e correlação de Pearson que, similar à tecnologia, existem cinco variáveis das características do instrutor, relacionadas ao desempenho e método de ensino. Isto é, a abordagem pessoal do instrutor está intimamente relacionada à capacidade de motivar e despertar o raciocínio dos colaboradores, implicando, especialmente em assiduidade nas tarefas, retorno rápido (em torno de 24 horas) e solução eficaz de

dúvidas. Porém, destaca-se a capacidade do instrutor em usar e promover a tecnologia de forma eficaz e significativa. Compreende-se que o instrutor não é apenas um repositório de conhecimento e, a aquisição de habilidades tecnológicas, favorece o uso criativo e diversificado de mídias que, certamente, enriquecem o processo de ensino-aprendizagem (Fardoun, 2009).

É evidente, portanto, que os instrutores devem dominar e atualizar, de forma permanente, suas habilidades técnicas. No entanto, outra variável relevante e inerente às características do professor é a capacidade de incentivar os colaboradores a interagir e participar assiduamente das atividades síncronas e assíncronas nos cursos *online*. Vale lembrar que a EaD permite níveis diversificados de interatividade, pois elimina a rigidez temporal e espacial, ampliando os “lugares” de aprendizagem. A interatividade entre colaboradores e equipe de instrutores é predominante, permitindo aos participantes descobrir suas próprias formas de aprendizagem (Eom, 2006; Diez, 2009; Chen, 2010; Jia, 2011).

Em relação às características dos colaboradores, encontra-se uma grande variedade de aspectos que representam potencial influência sobre o sucesso no EaD. Destacam-se as seguintes variáveis: experiência anterior, ter computador em casa, ser autodidata, ter organização e disciplina, saber gerenciar o tempo de estudo, ter experiência com navegação e dominar a tecnologia (Eom, 2006; Diez, 2009; Chen, 2010; Jia, 2011).

Estudiosos ainda referem o gênero e o tipo de inteligência, os quais podem influenciar o desempenho em EaD. Isto é, colaboradores mais motivados podem preferir ambientes virtuais, evitando compartilhar seus conhecimentos com os menos

motivados. Já os usuários que apresentam maior dificuldade, preferem ambientes tradicionais, uma vez que o ambiente *online* requer atividades individuais, a fim de atribuir nota conforme participação em fóruns de discussão, por exemplo, (Eom, 2006; Diez, 2009; Chen, 2010; Jia, 2011; Hutchins, 2008).

Estudos experimentais demonstram que determinados métodos utilizados na Educação à Distância não são válidos e, na maioria dos casos, os estudantes foram privados de experiências educativas essenciais à aprendizagem. Observa-se ainda que tais pesquisas são inconsistentes na identificação de mídias e tecnologias eficazes em determinar os fatores que influenciam a entrega bem sucedida. Estratégias de ensino que promovem aprendizagem significativa e interessante fazem, de fato, a diferença, evitando-se transformar parte dos conteúdos tradicionais em linguagem virtual. Ressalta-se que nem todos os cursos são adequados para a modalidade *online*. Por outro lado, múltiplos modos de entrega facilitam os métodos de ensino e, embora a TIC seja parte integrante da Educação à Distância, vale lembrar que qualquer programa de sucesso deve se concentrar especialmente nas necessidades de instrução dos colaboradores e não na tecnologia (Wang, 2007; Lee, 2008).

4. METODOLOGIA

Trata-se de um estudo de abordagem metodológica descritiva, exploratório, prospectivo, desenvolvido no Departamento de Recursos Humanos do Hospital São Paulo, Hospital Universitário (HU) da Universidade Federal de São Paulo (Unifesp), entre o período de novembro de 2019 a junho de 2022.

Para tanto, houve reuniões com a equipe de admissão do Hospital São Paulo e discussão sobre as normas, técnicas e modelos da admissão de profissionais recém-admitidos da referida instituição. Em seguida, foi necessário elaborar conteúdos para a criação do modelo de capacitação para estes colaboradores. Por meio da revisão bibliográfica sobre modelos de capacitação destinados aos profissionais recém-admitidos em ambiente hospitalar, o presente estudo considerou abordagens do processo de ensino-aprendizagem em andragogia. A criação do modelo de capacitação incluiu a elaboração de conteúdos e da plataforma de ensino virtual na modalidade de Educação a Distância - Modular *Object-Oriented Dynamic Learning Environment* (Moodle).

Após esta etapa, foi necessário reunir a equipe do RH do HSP e criar um banco de dados a fim de organizar informações relacionadas ao desempenho dos novos colaboradores a partir dos registros obtidos com a equipe de admissão e avaliações realizadas por gerentes do HSP cadastradas no RH. Em seguida, identificou-se, selecionou-se e classificou-se indicadores que representaram aspectos relacionados ao desempenho dos profissionais recém-admitidos no HSP.

A etapa referente à criação da plataforma online de capacitação e treinamento do Moodle HSP contemplou diferentes fases metodológicas e tecnológicas. O Moodle foi programado a partir da linguagem de programação *script* Web. Este tipo de linguagem de programação possibilita dinamismo às plataformas online para treinamento. Este desenvolvimento foi realizado a partir da contribuição multidisciplinar e multiprofissional, com objetivo em favorecer diferentes treinamentos do complexo HSP/Unifesp.

O uso das tecnologias educacionais, sobretudo no Moodle, vem sendo observado a partir das necessidades e especificidades dos colaboradores e instrutores. Hoje, os profissionais contam com certa familiaridade com os meios digitais e os recursos da TI para capacitação. De fato, estão acostumados com as mídias no dia a dia e os cursos online vêm demonstrando maior envolvimento com uma grande diversidade de conteúdos teóricos apoiados por pelos recursos tecnológicos. A limitação digital não é mais um problema, uma vez que se os cursos podem se apresentar em diferentes situações de treinamento de forma dinâmica e simulada (Salvador, 2018).

Há necessidade em elaborar tecnologias educacionais combinadas às situações do dia a dia profissional para o colaborador HSP. Assim, é possível auxiliar o treinamento da prática profissional, pois é necessário envolver interatividade na capacitação. É um desafio aos instrutores que representa uma oportunidade excelente para individualizar o treinamento. Contudo, discussões atuais ressaltam que as tecnologias educacionais para treinamento em serviços de

saúde, sobretudo para cursos online, exigem estudos que possibilitem analisar os resultados, sendo fundamentais os indicadores de desempenho dos colaboradores.

Nesse cenário, pesquisadores da Inglaterra avaliaram considerações dos profissionais que atuavam na área da saúde bem como seus processos de trabalho após capacitação online. Os pesquisadores demonstraram que houve resultado positivo para o desempenho dos profissionais, contudo o curso mostrou-se incapaz de prover especificidades técnicas. A conclusão dos pesquisadores foi considerar que capacitação deve ser uma atividade interativa, sendo necessário incluir tecnologias educacionais como estudos de casos simulados e *games* (Reeves, 2017).

Em uma pesquisa realizada com enfermeiras de terapias intensivas, os autores criaram um treinamento e submeteram esses profissionais às atividades de simulações interativas do tipo *games* por capacitação online. Após o treinamento, os pesquisadores notaram resultados significativos em relação ao desempenho dos profissionais. Sobre os comentários dos profissionais sobre o treinamento, a resolução de problema foi a consideração mais observada. Os autores concluíram que a capacitação online pode melhorar competências e habilidades, essencial para a retenção das melhores práticas (Liaw, 2015).

A capacitação online é um grande desafio para o setor de RH e a forma como é aplicada deve ser o objetivo das ações deste setor para treinamento de seus colaboradores. Nessa perspectiva, as avaliações de desempenho por meio de indicadores são das atividades relevantes para nortear os caminhos na busca das melhores práticas profissionais, particularmente, em relação às responsabilidades

para cada cargo e setor, a fim de obter o melhor aproveitamento dos colaboradores do Hospital São Paulo.

5. RESULTADOS

Os resultados estão apresentados na forma de figuras. Assim, tais figuras representam os resultados desse estudo, os quais contemplam as telas do Moodle HSP (capacitação online) e o documento referente aos indicadores de avaliação de competências no ato da admissão dos colaboradores admitidos no Hospital São Paulo.

Após criteriosa análise e discussão entre profissionais do setor de RH, equipe de TI e superintendência do HSP (diretorias de enfermagem, técnica e administrativa), a capacitação online do Hospital São Paulo foi desenvolvida (Figuras 1), com acesso via login e senha da Intranet (Figura 2).

Por meio de um trabalho colaborativo multidisciplinar e multiprofissional, colaboradores do complexo HSP/Unifesp, entre os quais, docentes, técnicos administrativos em educação, analistas de sistemas, profissionais de saúde, psicólogos, pedagogos, gestores, entre outros colaboradores dos setores supracitados, implantaram com sucesso a plataforma de treinamento e capacitação do HSP.

Ao todo, o Moodle HSP possui 23 cursos e treinamentos e 5.456 usuários cadastrados que pertencem ao quadro de RH do complexo HSP/Unifesp (Figuras 3 e 4). A estimativa de carga horária do Moodle HSP em termos de treinamento é de aproximadamente 184 horas para todos os cursos (Figuras 1 a 4). Ressalta-se que se trata de uma plataforma online de capacitação em que os cursos são periodicamente elaborados e disponibilizados para os profissionais da instituição.

Em relação aos indicadores de competências, foi possível elaborar (a partir de discussão, estudo e análise por parte da equipe do RH, documentos descritos nas Figuras 5 a 8, com objetivo em avaliar as competências do colaborador recém-admitido para atuar nos cargos requeridos, incluindo respectivas responsabilidades). Após seis meses, uma nova avaliação é realizada mediante um período de reciclagem elaborada pelo setor de atuação do profissional.

Há também um período de treinamento do setor de RH (exigido pelo Ministério do Trabalho) para colaboradores admitidos no HSP, independente de um setor específico. Assim, foi possível identificar os seguintes indicadores necessários para o adequado desempenho profissional de todo colaborador, a saber: segurança, ética, privacidade e sigilo para uso de dados; ações humanizadas; resposta e tomada de decisão assertiva; perfil alinhado às melhores práticas; planejamento e dedicação; respeito aos protocolos, políticas, normas e procedimentos institucionais. Ressalta-se que tais indicadores foram estudados e validados por profissionais do RH por meio de extensa pesquisa e análise. Figuras 5 a 8.

Programa de Educação Permanente Online Hospital São Paulo, HU da Unifesp

Você ainda não se identificou. (Acessar)

SP
HOSPITAL SÃO PAULO

PROGRAMA DE COMBATE À CORRUPÇÃO

Cursos disponíveis

Treinamento da Lei Anticorrupção - 2022

PROGRAMA DE COMBATE À CORRUPÇÃO

Manual de Conformidade SPDM/HSP

Espaço dedicado aos colaboradores acessarem o Manual de Conformidade, os vídeos e dar ciência que leu e que está ciente com o conteúdo do referido manual.

Curso Auditor Interno PALC 2022

Curso de Formação de Auditor Interno PALC e Interpretação da Norma PALC 2021

Objetivo: Formar Auditores de Sistemas de Gestão da Qualidade em relação aos requisitos da Norma PALC versão 2021 e orientação na Interpretação da Norma.

Público-alvo: coordenadores médicos, supervisores, membros da equipe da qualidade e colaboradores do Laboratório Central do Hospital São Paulo.

Duração: 18/jan a 24/fev de 2022

Programa de Educação Permanente Online - Hospital São Paulo, HU Unifesp

Calendário

julho 2022

Dom	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31						

Figura 1. Moodle HSP. Tela principal. Fonte: São Paulo, SP, 2022.

Programa de Educação Permanente Online Hospital São Paulo, HU da Unifesp

Você ainda não se identificou. (Acessar)

Acessar

Identificação de usuário

Senha

Lembrar identificação de usuário

Acessar

[Esqueceu o seu usuário ou senha?](#)

O uso de Cookies deve ser permitido no seu navegador

Alguns cursos podem permitir o acesso a visitantes

Acessar como visitante

Navegação

Página inicial

Cursos

Cursos disponíveis

Treinamento da Lei Anticorrupção

PROGRAMA DE COMBATE A CORRUPÇÃO

Manual de Conformidade SPDM/HSP

Espaço dedicado aos colaboradores acessarem o Manual de Conformidade, os vídeos e dar ciência que leu e que está ciente com o conteúdo do referido manual.

Curso Auditor Interno PALC 2022

Curso de Formação de Auditor Interno PALC e Interpretação da Norma PALC 2021

Objetivo: Formar Auditores de Sistemas de Gestão da Qualidade em relação aos requisitos da Norma PALC versão 2021 e orientação na Interpretação da Norma.

Público-alvo: coordenadores médicos, supervisores, membros da equipe da qualidade e colaboradores do Laboratório Central do Hospital São Paulo.

Duração: 18/jan a 24/fev de 2022

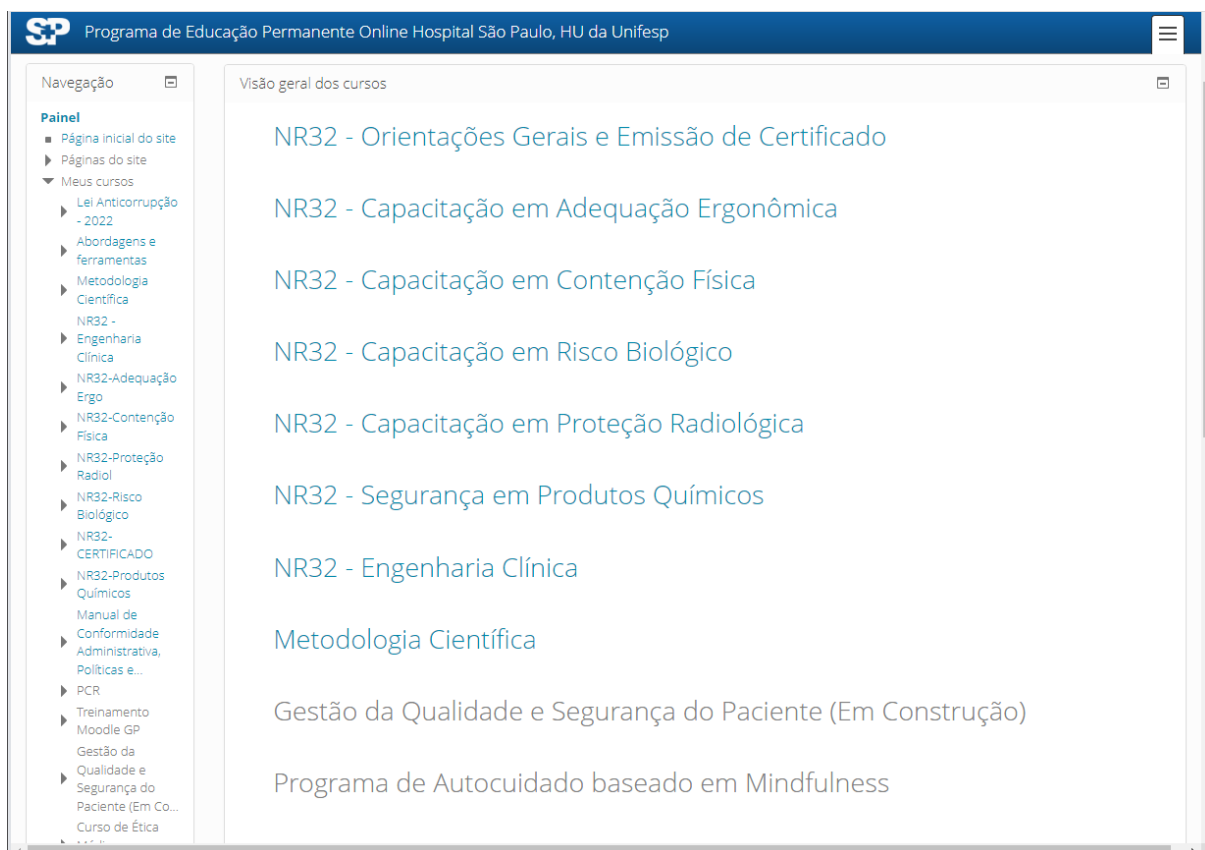
Programa de Educação Permanente Online - Hospital São Paulo, HU Unifesp

Calendário

julho 2022

Dom	Seg	Ter	Qua	Qui	Sex	Sáb
						1 2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31						

Figura 2. Moodle HSP. Tela de acesso. Fonte: <https://ead.huhs.org.br/> São Paulo, SP, 2022.

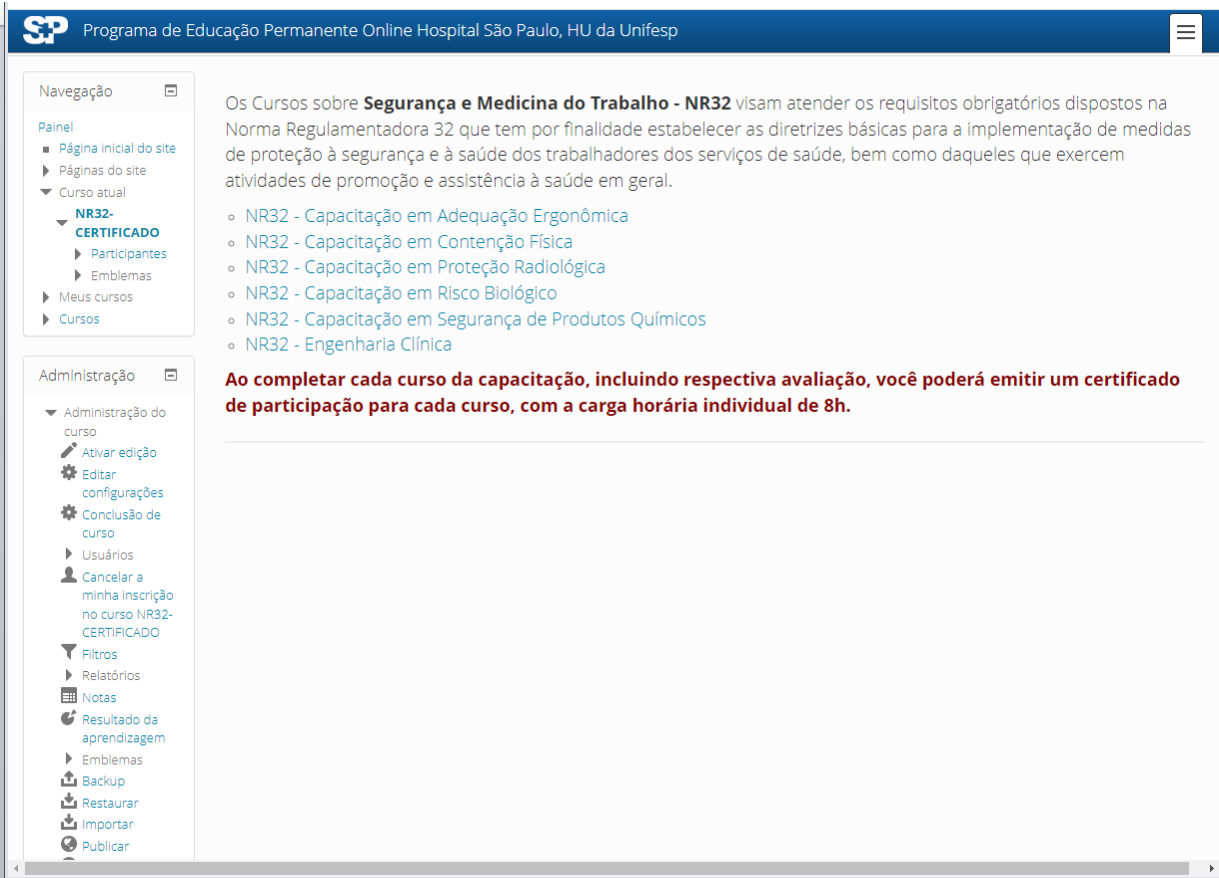


The screenshot displays the Moodle HSP interface. At the top, there is a blue header with the logo 'SP' and the text 'Programa de Educação Permanente Online Hospital São Paulo, HU da Unifesp'. Below the header, the page is divided into two main sections: 'Navegação' (Navigation) on the left and 'Visão geral dos cursos' (General view of courses) on the right.

The 'Navegação' section contains a 'Painel' (Panel) with a list of navigation items, including 'Página inicial do site', 'Páginas do site', and 'Meus cursos'. Under 'Meus cursos', there is a detailed list of courses and trainings, such as 'Lei Anticorrupção - 2022', 'Abordagens e ferramentas', 'Metodologia Científica', 'NR32 - Engenharia Clínica', 'NR32-Adequação Ergo', 'NR32-Contenção Física', 'NR32-Proteção Radiol', 'NR32-Risco Biológico', 'NR32-CERTIFICADO', 'NR32-Produtos Químicos', 'Manual de Conformidade Administrativa, Políticas e...', 'PCR', 'Treinamento Moodle GP', 'Gestão da Qualidade e Segurança do Paciente (Em Co...', and 'Curso de Ética'.


The 'Visão geral dos cursos' section displays a list of course titles in blue text, including 'NR32 - Orientações Gerais e Emissão de Certificado', 'NR32 - Capacitação em Adequação Ergonômica', 'NR32 - Capacitação em Contenção Física', 'NR32 - Capacitação em Risco Biológico', 'NR32 - Capacitação em Proteção Radiológica', 'NR32 - Segurança em Produtos Químicos', 'NR32 - Engenharia Clínica', 'Metodologia Científica', 'Gestão da Qualidade e Segurança do Paciente (Em Construção)', and 'Programa de Autocuidado baseado em Mindfulness'.

Figura 3. Moodle HSP. Menu de cursos e treinamentos. Fonte: <https://ead.huhsp.org.br/> São Paulo, SP, 2022.




The screenshot displays the Moodle HSP interface. At the top, a blue header contains the logo 'SP' and the text 'Programa de Educação Permanente Online Hospital São Paulo, HU da Unifesp'. Below the header, there are two main navigation panels on the left. The 'Navegação' panel includes links for 'Página inicial do site', 'Páginas do site', 'Curso atual', and 'Meus cursos'. The 'Administração' panel lists various management options such as 'Ativar edição', 'Editar configurações', 'Conclusão de curso', 'Usuários', 'Cancelar a minha inscrição', 'Filtros', 'Relatórios', 'Notas', 'Resultado da aprendizagem', 'Emblemas', 'Backup', 'Restaurar', 'Importar', and 'Publicar'. The main content area on the right features a paragraph explaining that the courses are designed to meet the requirements of Normative Resolution 32, aimed at protecting workers in health services. Below this, a list of six specific courses is provided: 'NR32 - Capacitação em Adequação Ergonômica', 'NR32 - Capacitação em Contenção Física', 'NR32 - Capacitação em Proteção Radiológica', 'NR32 - Capacitação em Risco Biológico', 'NR32 - Capacitação em Segurança de Produtos Químicos', and 'NR32 - Engenharia Clínica'. A bolded red text states: 'Ao completar cada curso da capacitação, incluindo respectiva avaliação, você poderá emitir um certificado de participação para cada curso, com a carga horária individual de 8h.'

Figura 4. Moodle HSP. Orientações para emissão de certificados e carga-horária de cursos e treinamentos. Fonte: <https://ead.huhsp.org.br/> São Paulo, SP, 2022.



ASSOCIAÇÃO PAULISTA PARA O DESENVOLVIMENTO DA MEDICINA
Fundada em 1933 | Utilidade Pública Municipal, Estadual e Federal | Entidade Filantrópica inscrita no CNAS desde 26/06/1963

HOSPITAL SÃO PAULO



CHECK LIST – SELEÇÃO POR COMPETÊNCIA			
NOME:			
IDADE:		ENTREVISTADOR:	
ONDE/COM QUEM RESIDE:		CARGO:	
FORMAÇÃO:			
CONHECIMENTO TECNICO			
COMPETÊNCIAS			
<p>● Corporativas</p> <p>Relacionamento Interpessoal: Dê exemplos de pessoas difíceis com quem teve muita facilidade de relacionamento. Dê exemplos de pessoas com quem teve dificuldades para se relacionar.</p> <p>Orientação para o resultado: Relate um dia de intensa sobrecarga e como você fez para realizar todas as suas atividades. Relate uma situação em que por maior que tenha sido o empenho, não atendeu a expectativa.</p> <p>Foco no Cliente: Conte-me sobre uma situação na qual um cliente interno ou externo se sentiu muito bem atendido e compartilhou isso com você. Conte uma situação que você teve que trazer resultado imediato para o seu cliente, que ações você tomou para isto?</p> <p>Comunicação: Conte-me sobre uma situação em que sua comunicação ou informação foi compreendida de forma errada, o que fez? Conte-me sobre uma situação em que você esqueceu de passar para frente uma informação importante, como solucionou?</p> <p>● Específicas</p> <p>Controle Emocional: Conte um situação onde não conseguiu se controlar e como agiu. De exemplos, das situações aonde teve a maior dificuldade para manter o controle das emoções.</p> <p>Prevenção e Soluções de Problemas: Qual o problema no seu ultimo emprego que mais o preocupou e achou difícil solucionar, o que fez? Conte-me sobre um problema que você não conseguiu solucionar e por quê?</p> <p>Negociação: Conte-me uma negociação mais difícil e com melhor resultado que você obteve. Conte-me sobre uma situação na qual você teve dificuldade para convencer alguém sobre algo.</p>			
“GESTÃO EM SAÚDE E EDUCAÇÃO”			
Rua. Dr. Diogo de Faria, 1036 Vila Clementino – São Paulo – Cep: 04037-003 Tel.: (11) 5549-7032 / 5539-2083- www.hospitalsaopaulo.org.br			

Figura 5. Check list para Seleção por Competência, frente. Documento referente ao processo seletivo de admissão de colaboradores do HSP. Fonte: Setor de Recursos Humanos HSP. São Paulo, SP, 2022.



 <p>ASSOCIAÇÃO PAULISTA PARA O DESENVOLVIMENTO DA MEDICINA Fundada em 1933 Utilidade Pública Municipal, Estadual e Federal Entidade Filantrópica inscrita no CNAS desde 28/06/1963</p> <p>HOSPITAL SÃO PAULO</p> 
<p>Flexibilidade: Conte-me sobre um projeto que você desenvolveu e não foi aceito pela chefia, qual foi sua reação. Conte-me sobre uma situação em que você rejeitou uma mudança imposta pela chefia, como foi?</p> <p>• Gestão</p> <p>Liderança: Conte-me um pouco como foi sua última liderança, exemplos: técnicas de desenvolvimento, pensando na produtividade, coordenação, motivação. Conte alguma situação em que percebeu que um membro da equipe não estava preparado para assumir uma responsabilidade, o que fez.</p> <p>Visão Sistêmica: O que fez para manter a visão do todo sem que qualquer área ou atividade ficasse desprestigiada? Descreva um projeto em que a sua área foi responsável e que envolveu os processos de outras áreas, como foi esta interação.</p>
<p>OBSERVAÇÕES ESPECÍFICAS REFERENTE AO PERFIL COMPORTAMENTAL</p>
<p>“GESTÃO EM SAÚDE E EDUCAÇÃO” Rua. Dr. Diogo de Faria, 1036 Vila Clementino – São Paulo – Cep: 04037-003 Tel.: (11) 5549-7032 / 5539-2083- www.hospitalsaopaulo.org.br</p>

Figura 6. Check list para Seleção por Competência, verso. Documento referente ao processo seletivo de admissão de colaboradores do HSP. Fonte: Setor de Recursos Humanos HSP. São Paulo, SP, 2022.

O processo seletivo admissional dos profissionais do HSP, é composto de avaliação técnica, através de prova teórica e avaliação comportamental, realizada pela equipe de psicólogos, através da aplicação de testes projetivos, e entrevista por competência. O processo é finalizado com a avaliação do gestor requisitante. Durante o período de experiência, o profissional deverá passar por desenvolvimento que acontece de forma EaD, pelo Moodle, onde são disponibilizados os cursos com este objetivo.

Ao final do seu período de experiência haverá nova avaliação com as mesmas ferramentas utilizadas em seu processo admissional, para que possa ser efetiva a análise de seu desempenho. Os testes projetivos mais utilizados são:

Palográfico: o teste palográfico permite medir o nível de extroversão, foco e equilíbrio emocional. Trata-se de um tipo de teste de personalidade que mede características comportamentais via técnicas gráficas. É considerado um teste expressivo, pois analisa o tipo de resposta dada pelo candidato quando focado em uma mesma tarefa.

Questionário de Avaliação Tipológica (QUATI): desenvolvido no Brasil, 1989, com tipologia Junguiana, avalia a personalidade através das escolhas situacionais que cada sujeito faz. **Crivos de Correção.** Existem três tipos de crivos de correção. Crivo R-1: Avalia a dimensão Introversão/Extroversão. O termo Introversão refere-se à tendência de preferir e ganhar energia a partir de buscas mais internas, enquanto o termo Extroversão descreve aqueles que se sentem energizados de interagir com outras pessoas e com o ambiente em torno deles. Crivo R-2:- Avalia a dimensão Intuição/Sensação. A pessoa em que a preferência Sensação(S) predomina toma conhecimento do mundo observando o que está

acontecendo ao seu redor, conhecendo a realidade prática, concreta, objetiva. Para essa pessoa, o real é o concreto, os olhos informam a mente e é necessário ver para crer. Já a pessoa que tem a preferência Intuição(N) predominante toma conhecimento do mundo por meio de abstrações teóricas, associações, reconhecendo as relações e conexões entre os fatos, enxergando as possibilidades.

Crivo R-3: Avalia a dimensão Pensamento/Sentimento.

Pensamento: capacidade que as pessoas têm de formar ideias e representações da realidade em sua mente. **Emoção:** são expressões psicofisiológicas, biológicas e de estados mentais. **Sentimento:** estado de ânimo ou disposição emocional em relação a uma coisa, um fato ou uma pessoa.

A Entrevista por Competência

O mais alto grau de competência é com certeza o objetivo de todo gestor para com sua equipe. Atingir este ponto é uma questão de estratégia. Em relação à gestão de pessoas, conclui-se que desenvolver competências requer uma ampla visão do negócio da Instituição, que determinará quais as competências essenciais para seguir a missão, tendo como meta atingir a visão determinada.

Ressalta-se que competência é o conjunto de três fatores: Conhecimento, Habilidade e Atitude, sendo que o foco deve ser consoante para todas as pessoas da Instituição. Nosso negócio é prestação de serviços de saúde e todas as pessoas devem ter isso muito claro em todas as atividades que executam no dia-a-dia. Ser competente é aprender, ou seja, adquirir conhecimento, habilidade e agir.

As perguntas por competência são mensuradas a partir das seguintes competências com o questionário.

Competências Corporativas: São as competências definidas para todos os cargos, diferenciando o peso de um cargo para o outro.

- Relacionamento interpessoal.
- Orientação no Resultado.
- Comunicação.
- Foco no cliente.

Competências Específicas: são as competências definidas para alguns cargos de acordo com a sua especificidade, diferenciando o peso de um cargo para o outro.

- Controle Emocional.
- Flexibilidade.
- Prevenção e Solução de Problemas.

Competências de Gestão: São as competências definidas para os cargos de liderança, sendo que a competência Visão de Negócio; é atribuída apenas para o cargo de Diretor.

- Liderança.
- Visão.
- Sistêmica.
- Visão do Negócio.

Para auxiliar no processo de identificação de Gaps foram definidos pesos para as competências de acordo com o cargo e função.

Peso 5 - Domínio: Profissional demonstra competência diferenciada; é considerada interna e externamente uma referência da organização.

Peso 4 - Especialização: Profissional demonstra alto nível de competência. Está capacitado para estabelecer forte interação entre sua área de atuação e demais áreas da organização.

Peso 3 - Aplicação: Profissional demonstra competência mediana. É capaz de aplicar conceitos assimilados e compreendidos.

Peso 2 – Compreensão: Profissional demonstra competência em nível básico. Conhece os processos ligados à competência em desenvolvimento e compreende suas interligações.

Peso 1 - Consciência: Profissional demonstra competência em nível inferior. Sabe identificar, localizar e diferenciar dados e informações ligadas à competência em desenvolvimento.

Assim, as Figuras 5 e 6, indicam o tipo de capacitação necessária a ser aplicada de acordo com o nível das competências identificadas, através da avaliação.



Figura 7. Competências Específicas. Fonte: Setor de Recursos Humanos HSP. São Paulo, SP, 2022.

A Figura 7 demonstra a análise da competência Prevenção e Solução de Problemas, onde foi possível concluir que 10% possui esta competência em nível Consciência: sabe identificar localizar, diferenciar dados e informações ligadas à competência em desenvolvimento; 60% apresentam a competência Compreensão, nível Básico: conhece os processos ligados à competência em desenvolvimento e compreende suas interligações, e 20% possui a competência em nível Aplicação: significa que o grupo demonstra competência mediana, é capaz de aplicar conceitos assimilados e compreendidos e, 10% apresenta competência Especialização, com alto nível de competência: capacitado para estabelecer forte interação entre sua área de atuação e demais áreas da organização.

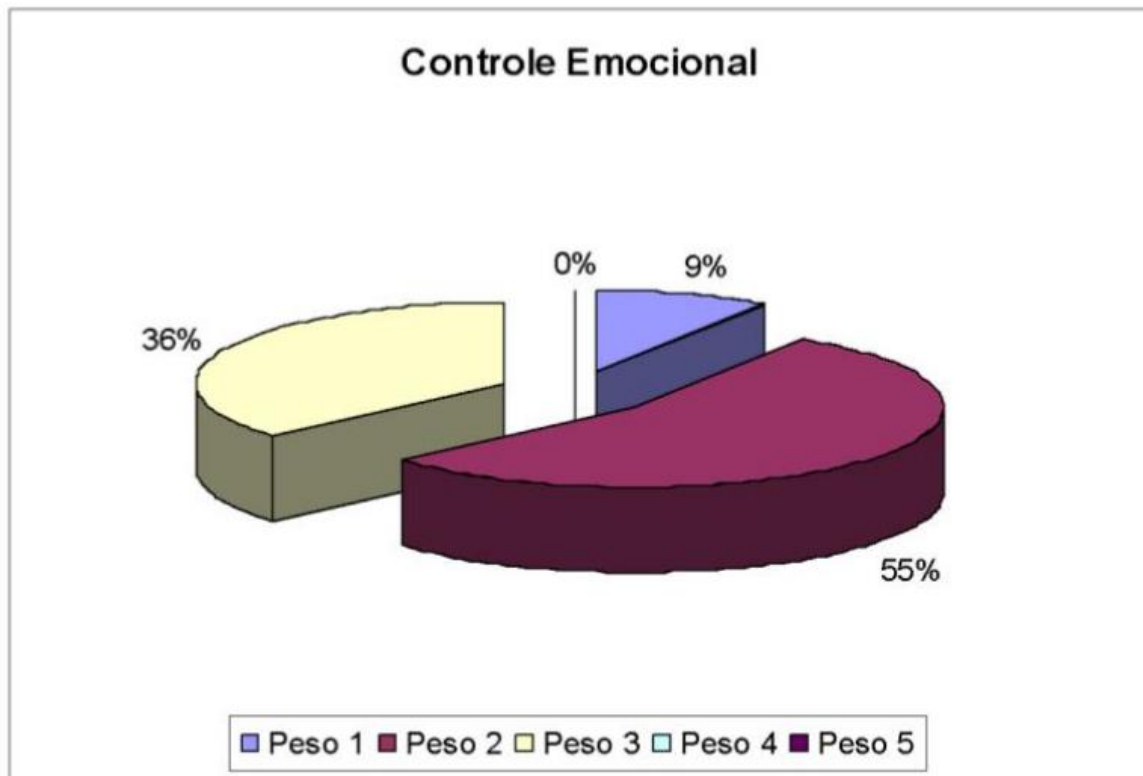


Figura 8. Competências Específicas. Fonte: Setor de Recursos Humanos HSP. São Paulo, SP, 2022.

A Figura 8 demonstra a análise da competência Controle Emocional de um grupo, onde foi possível concluir que 9% possui esta competência em nível Consciência: sabe identificar localizar, diferenciar dados e informações ligadas à competência em desenvolvimento; 55% apresentam a competência Compreensão, em nível básico: conhece os processos ligados à competência em desenvolvimento e compreende suas interligações, e 36% possui a competência em nível Aplicação: significa que o grupo demonstra competência mediana, é capaz de aplicar conceitos assimilados e compreendidos.

6. DISCUSSÃO

A gestão do desempenho dos profissionais em nível hospitalar é uma questão multidimensional e a forma de capacitar e avaliar podem minimizar erros e promover as melhores práticas. Indicadores destacam o alcance e a complexidade do desempenho hospitalar. Com base nas evidências, os indicadores dependem do modelo de avaliação empregado, do objetivo da avaliação e das opiniões dos gerentes e dos colaboradores. Assim, um sistema abrangente e completo de avaliação de desempenho está condicionado à seleção dos indicadores mais apropriados como primeiro passo.

Para tanto, o presente estudo pretende subsidiar a criação de indicadores de desempenho a partir de um modelo novo de capacitação que gere resultados relevantes para o aprimoramento profissional, bem como organizar informações em bancos de dados. Tais informações serão válidas a fim de permitir a identificação de melhorias em protocolos e tomadas de decisão, permanecendo sujeitas a ajustes e customização de acordo com a cultura, regras e políticas da instituição (Marcoulides, 1993; Green 2001; Schein, 2010; Taylor, 2015).

Indicadores de desempenho para utilização em departamentos de Recursos Humanos abordam questões que podem contribuir para as melhores práticas profissionais em uma organização. Ao estudar a literatura, observa-se que as estratégias utilizadas para desenvolver tais ferramentas têm sido aprimoradas ao longo do tempo. (Scott, 2003; Taylor, 2015). A relação entre a capacitação e o desempenho de RH, especialmente, em ambiente hospitalar tem demonstrado que

essas variáveis podem auxiliar a elaboração de condições sob as quais profissionais do departamento de RH aprimoram o desempenho de colaboradores recém-admitidos. (Green, 2001; Jones, 2013; Taylor, 2015). Um dos indicadores estudados nesta dissertação é a forma como os colaboradores recebem capacitação e treinamento no período de admissão.

A capacitação na área da saúde a partir de treinamento online é uma ferramenta que fornece valiosa alternativa de treinamento e o desafio é incorporar simulações do dia a dia profissional do colaborador a partir de recursos educacionais que promovem mudanças de comportamento e reflexão sobre as melhores práticas profissionais. (Wu, 2018; Vaona, 2018; Castellón Vela, 2018).

As plataformas online para treinamento são excelente forma alternativa para garantir capacitação aos colaboradores na área da saúde e a questão mais importante é verificar a eficácia das atividades educacionais (Liaw, 2017; Vaona, 2018), considerando-se a prática dos profissionais e o aprimoramento para os processos de trabalho, diretrizes e protocolos institucionais.

Assim, é possível demonstrar resultados relevantes em que o presente estudo demonstra claramente a necessidade em aprimorar ferramentas que favoreçam o aproveitamento profissional satisfatório dos colaboradores. Por outro lado, destaca-se que há interesse por parte dos profissionais para a educação permanente ao longo do tempo. Pode-se afirmar que a necessidade em prover diferentes abordagens de treinamento mostra-se significativo para os profissionais de saúde na prática, sobretudo em serviços hospitalares, em que os cenários são diversos em termos de protocolos, normas e diretrizes.

Os resultados deste estudo representam incentivo à fase de inovações tecnológicas educacionais do setor de RH do Hospital São Paulo para a elaboração e implantação de cursos online. Assim, amplia-se um conjunto de evidências científicas para favorecer novas ferramentas e transferir conhecimento, competências e habilidades, bem como discutir atitudes e comportamentos frente à missão da instituição, por meio de novas formas de capacitação por meio de indicadores de desempenho dos profissionais de saúde.

Na medida em que novas tecnologias emergem, a equipe de profissionais do setor de RH do HSP enfrenta desafios significativos em planejar e desenhar protocolos de admissão para colaboradores que iniciam suas jornadas profissionais na instituição. Novas oportunidades são apresentadas ao RH a fim de personalizar indicadores de avaliação de competências, de maneira que possam desbloquear o potencial máximo dos colaboradores.

Nesse cenário, o presente estudo possibilitou rever o processo seletivo admissional dos profissionais do HSP, composto por avaliação técnica, prova teórica e avaliação comportamental. Assim, uma equipe de psicólogos aplica testes projetivos e entrevista por competência. Tal processo representa um avanço para o setor de Recurso Humanos, em que se destaca a responsabilidade em avaliar, de forma significativa, habilidades e competências para determinados cargos.

Mais pesquisas são necessárias para avaliar competências e habilidades dos profissionais para determinado cargo e o treinamento impacta em tais ações. Assim, é possível garantir maior envolvimento dos colaboradores em suas tomadas de

decisões e, conseqüentemente, promover mudança de postura frente aos processos de trabalho das instituições de saúde.

7. CONCLUSÕES

Foi possível criar um modelo de capacitação online para o Hospital São Paulo destinado aos profissionais e aos colaboradores recém-admitidos, bem como elaborar indicadores de avaliação de competências e habilidades. O presente estudo também elaborou cursos específicos exigidos pelo Ministério do Trabalho destinados aos colaboradores recém-admitidos.

A partir de criteriosa discussão entre especialistas do setor de RH dos HSP, elaborou-se documento relacionado aos indicadores de avaliação de competências com objetivo em identificar as habilidades necessárias para determinados cargos e respectivas responsabilidades.

Outrossim, mais estudos serão necessários para validar a plataforma online de capacitação, bem como os indicadores referentes ao setor de RH. Ressalta-se que determinados documentos relacionados aos estudos e análises de indicadores para admissão dos colaboradores no HSP, foram tratados com sigilo e ética.

8. REFERÊNCIAS

- ABDOUS and YOSHIMURA M. ABDOUS, M. YOSHIMURA Learner outcomes and satisfaction: A comparison of live video-streamed instruction, satellite broadcast instruction, and face-to-face instruction. **Computers & Education**, 2010; 55: 733-41.
- ALLEN EI, SEAMAN J. **Learning on demand: Online education in the United States**. [periódico na Internet]. 2009 [acesso em 2021 Out 30]; [aproximadamente 5 p.]. Disponível em: <http://www.sloanconsortium.org/publications/survey/pdf/learningondemand.pdf>
- BOLLIGER DU, SUPANAKORN S, BOGGS C. Impact of podcasting on student motivation in the online learning environment. **Computers & Education**, 2010; 55: 714-22.
- BATTALIO J. Success in distance education: Do learning styles and multiple formats matter? **Am J Distance Educ.** 2009; 23(2): 71-87.
- BERWICK, D.M.; JAMES, B.; COYE, M.J. Connections between quality measurement and improvement. **Med Care** 2003;41(suppl.1): I30-I38.
- CANT, R. P.; COOPER, S. J. Simulation in the Internet age: the place of Web-based simulation in nursing education. An integrative review. **Nurse Educ Today**, v. 34, n. 12, p. 1435-1442, 2014.
- CASTILLÓN VELA, I. T. Online learning in urologic surgery. The value of the 2.0 Web tools. **Arch EspUrol**, v. 71, n. 1, p. 134-141, 2018.
- CHANEY BH, EDDY JM. A Primer on Quality Indicators of Distance Education. **Health Promotion Pract.** 2007; 10(2):222-31.
- CHANEY EH, CHANEY JD, EDDY JM. **The Context of Distance Learning Programs in Higher Education: Five Enabling Assumptions**. **Online J Distance Lear Admin.** [periódico na Internet]. 2010 [acesso em 2021 Out 30]; [aproximadamente 5 p.]. Disponível em: <http://www.westga.edu/~distance/ojdla/winter134/chaney134.html>
- CHANEY JD, CHANEY EH, STELLEFSON ML, EDDY JM. Strategies for designing distance education programs/courses. **The Health Educator**. 2008; 25(1):18-22.

- CHASSIN, S.R.; GALVIN, R.W. The urgent need to improve health care quality: National Institute of Medicine national roundtable on health care quality. **JAMA** 1998; 280: 1000-1005.
- CHANEY BH, EDDY JM, DORMAN SM, GLESSNER L, GREEN BL, LARA-ALECIO R. A Primer on Quality Indicators of Distance Education. **Health Promotion Pract.** 2009; 10(2):222-31.
- CHEN KC, JANG SJ. Motivation in online learning: Testing a model of self-determination theory. **Comp Human Behavior.** 2010; 26: 741-52.
- CHANDRASOMA, J.; CHU, L. F. Teaching the 21st Century Learner: innovative strategies and practical implementation. **Int Anesthesiol Clin**, v. 54, n. 3, p. 35-53, 2016.
- DIEZ E, MCINTOSH BS. A review of the factors which influence the use and usefulness of information systems. **Environmental Modelling & Software.** 2009. 24: 588-602.
- CHEN B. Barriers to adoption of technology-mediated distance education in higher-education institutions. **Quart Rev Distance Educ.** 2009; 10(4): 333-8.
- ERASMUS, D. J.; BREWER, S. E.; CINEL, B. Assessing the engagement, learning, and overall experience of students operating an atomic absorption spectrophotometer with remote access technology. **Biochem Mol Biol Educ**, v.
- EOM SB, WEN HJ, ASHILL N. The Determinants of Students Perceived Learning Outcomes and Satisfaction in University Online Education: **An Empirical Investigation** 2006; 4(2): 215-35.
- FARDOUN H, MONTERO F, JAQUERO VL. eLearnXML: Towards a model-based approach for the development of e-Learning systems considering quality. **Advances in Engineering Software.** 2009; 40: 1297-305.
- GILLHAM, D.; TUCKER, K. PARKER, S. et al. CaseWorld™: Interactive, media rich, multidisciplinary case based learning. **Nurse Educ Pract**, v. 15, n. 6, p. 567-571, 2015.
- FREEMAN, T. Using performance indicators to improve health care quality in the public sector: a review of the literature. **Health Serv Manage Res** 2002;15:126-137.

- GREEN, M. What we talk about when we talk about indicators: current approaches to human rights measurement. **Human Rights Quarterly** 2001; 23:1062-1097.
- HOLSAPPLE CW, LEE A. Post Defining, assessing, and promoting e-learning success: An information systems perspective. **Decision Sciences J Innovative Educ.** 2006; 4 (1): 67-85.
- HO CL, DZENG RJ. Construction safety training via e-Learning: Learning effectiveness and user satisfaction. **Computers & Education.** 2010; 55: 858-67.
- HUNTER, P. The virtual university. **EMBO Report**, v. 16, n. 2, p. 146-8, 2015.
- HUTCHINS HM, HUTCHISON D. Cross-disciplinary contributions to e-learning design: A tripartite design model. **J Workplace Learning.** 2008; 20 (5): 364-80.
- JEFFREY W, ALSTETE, NICHOLAS J, BEUTELL. Performance indicators in online distance learning courses: a study of management education. **Quality Assur Educ.** 2004; 12(1):6-14.
- JONES, K.J.; SKINNER, A.M.; HIGH, R.; et al. A theory-driven, longitudinal evaluation of the impact of team training on safety culture in 24 hospitals. **BMJ Qual Saf** 2013;22:394-404.
- GOVINDASAMY T. Successful implementation of e-learning pedagogical considerations. **Internet Higher Educ.** 2002; 4: 287-99.
- JIA H, WANG M, RAN W, YANG SJH, LIAO J, DICKSON KW. CHIU A model for measuring e-learning systems success in universities. **Expert Systems Appl.** 2011; 38: 3372-82.
- LEE JK; Lee WK. The relationship of e-Learner's self-regulatory efficacy and perception of e-Learning environmental quality. **Comp Human Behavior.** 2008; 24: 32-47.
- LATEEF, F. Simulation-based learning: Just like the real thing. **J Emerg Trauma Shock**, v. 3, n. 4, p. 348-352. 2010.
- LIAW S. Y., CHNG D. Y. J., WONG L. F. et al. The impact of a Web-based educational program on the recognition and management of deteriorating patients. **J Clin Nurs**, v. 26, n. 23-24, p. 4848-4856, 2017.

- LIAW, S. Y.; WONG, L. F.; CHAN, S. W. et al. Designing and evaluating an interactive multimedia Web-based simulation for developing nurses' competencies in acute nursing care: randomized controlled trial. **J Med Internet Res**, v. 17, n. 1, p. 5, 2015.
- MARLON, D.; VIEIRA K. M. Dilemas na construção de escalas tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? **RGO Revista Gestão Organizacional**, v. 6, edição especial, p. 161-174, 2013.
- MCNEW, R. E.; GORDON, J. S.; WEINER, E. E. et al. Distance education programs: the technical support to be successful. **Stud Health Technol Inform**, v. 225, p. 987-998, 2016.
- MARCOULIDES, G.A.; HECK, R.H. Organizational culture and performance: proposing and testing a model. **Organization Science** 1993;4:209-25.
- NATIONAL COMMITTEE OF ENQUIRY INTO HIGHER EDUCATION. **Report of the national committee**. [periódico na Internet]. 2001 [acesso em 2021 Out 30]; [aproximadamente 6 p.]. Disponível em: <http://www.leads.ac.uk/educ01/ncihe/natrep.htm>
- PERKO MA, CHANEY JD, CHANEY EH, GORDON BD, EDDY JM. Lessons lived: Development and discovery in health education distance education programs. **Health Educ**. 2008; 25(1):11-7.
- REEVES, S.; FLETCHER, S.; MCLOUGHLIN, C. et al. Interprofessional online learning for primary healthcare: findings from a scoping review. **BMJ Open**, v. 7, p. 1-9, 2017.
- ROVAI AP, DOWNEY JR. Why some distance education programs fail while others succeed in a global environment. **Internet Higher Educ**. 2010; 13: 141-7.
- SALVADOR, M.E.; TARCIA, R.M.L.; SOUZA, M.P.E. et al. O uso de tecnologias educacionais no curso de especialização em saúde da família UNA-SUS/UNIFESP: a percepção dos estudantes na reflexão da prática profissional. In: Manoel Barral-Netto; Alysson Feliciano Lemos; Vinícius de Araújo Oliveira; Roberto Francisco Vianna; Edinalva Neves Nascimento; Aline Corrêa de Souza; Adriana Aparecida Paz; Carolina Caruccio Montanari; Luciana Bisio Matos; Bruna Becker. (Org.).

PRÁTICAS INOVADORAS DA REDE UNA-SUS Tecnologias e estratégias pedagógicas para a promoção da Educação Permanente em Saúde. 1ed. Porto Alegre, RS: EDITORA UFCSPA, 2018, v. 1, p. 59-77.

SAUN, T. J.; ODORIZZI, S.; YEUNG, C. et al. A peer-reviewed instructional video is as effective as a standard recorded didactic lecture in medical trainees performing chest tube insertion: a randomized control trial. **J SurgEduc**, v. 74, n. 3, p. 437-442, 2017.

SCHEIN, E.H. **Cultura organizacional e liderança.** 4 ed . São Francisco: Jossey-Bass , 2010.

SINGER, S.J.; VOGUS, T.J. Reducing hospital errors: interventions that build safety culture. **Annu Rev Public Health**; 2013;34:373-96.

SCOTT, T.; MANNION, R.; DAVIES, H.T.; et al. Implementing culture change in health care: theory and practice. **Int J Qual Health Care** 2003; 15: 111-8.

STELLEFSON ML, EDDY JIM, CHANEY JD. The Marketing of Distance Education. **Int Electronic J Health Educ.** 2008; 11 (Suplem issue): 85-96.

STELLEFSON ML, EDDY JM. Health Education and Marketing Processes: 2 Related Methods for Achieving Health Behavior Change. **Am J Health Behavior.** 2008; 32(5): 488-96.

SCOTT L. HOWELL, PETER B. WILLIAMS & NATHAN K. LINDSAY. **Thirty-two Trends Affecting Distance Education: An Informed Foundation for Strategic Planning.** Distance Educ J. [periódico na Internet]. 2005 [acesso em 2021 Out 30]; [aproximadamente 4 p.]. Disponível em: <http://www.westga.edu/~distance/ojdla/fall63/howell63.html>

TAYLOR, N.; CLAY-WILLIAMS, R.; HOGDEN, E.; et al. High performing hospitals: a qualitative systematic review of associated factors and practical strategies for improvement. **BMC Health Serv Res** 2015;15:244.

U.S. DEPARTMENT OF EDUCATION. 2001. **Distance education at postsecondary education institutions.** Washington, DC.

U.S. DEPARTMENT OF EDUCATION, Office of Planning, Evaluation, and Policy Development and Program Studies Service. **Evaluation of evidence-based**

practices in online learning: A meta-analysis and review of online learning studies. [periódico na Internet]. 2009 [acesso em 2021 Out 30]; [aproximadamente 3 p.]. Disponível em: <http://www2.ed.gov/rschstat/eval/tech/evidence-based-practices/finalreport.pdf>.

VACCANI, J. P.; JAVIDNIA, H.; HUMPHREY-MURTO, S. The effectiveness of Webcast compared to live lectures as a teaching tool in medical school. **Med Teach**, v. 38, n. 1, p. 59-63, 2016.

VAONA, A.; BANZI, R.; KWAG, K. H. et al. E-learning for health professionals. **Cochrane Database Syst Rev**, v. 1, 2018.

WANG HY, WANG DY. Measuring e-learning systems success in an organizational context: Scale development and validation. **Comp Human Behavior**. 2007; 23 (1): 1792–1808.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. **The European Health Report 2002**. Copenhagen: WHO Regional Office for Europe, 2003; European Series, No. 97. Disponível em: <http://www.euro.who.int/InformationSources/Publications/Catalogue/20020913>

WU, X.V.; CHAN, Y.S.; TAN, K.H.S. et al. A systematic review of online learning programs for nurse preceptors. **Nurse Educ Today**, v. 60, p. 11-22, 2018.

WU, SR HILTZ, Predicting learning from asynchronous online discussions. **J Asynchronous Learning Networks**. 2004; 8(2):139-52.