



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE
INSTITUTO DE ESTUDOS EM SAÚDE COLETIVA

NICOLE MARIE ROUSSEAU CARVAJAL

AVALIAÇÃO DE IMPACTO DE TREINAMENTO NO TRABALHO
COMO MÉTODO DE AVALIAÇÃO DO CURSO DE QUALIFICAÇÃO
PARA GESTORES DA ATENÇÃO PRIMÁRIA À SAÚDE DO MUNICÍPIO
DO RIO DE JANEIRO

Rio de Janeiro

2019

NICOLE MARIE ROUSSEAU CARVAJAL

AVALIAÇÃO DE IMPACTO DE TREINAMENTO NO TRABALHO
COMO MÉTODO DE AVALIAÇÃO DO CURSO DE QUALIFICAÇÃO
PARA GESTORES DA ATENÇÃO PRIMÁRIA À SAÚDE DO MUNICÍPIO
DO RIO DE JANEIRO

Monografia apresentada ao Curso de Residência Multiprofissional em Saúde Coletiva do Programa de Pós-Graduação do Instituto de Estudos em Saúde Coletiva, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do título Especialista em Saúde Coletiva.

Orientadora: M^a. Fabiane Minozzo

Coorientadora: Prof^a. Dr^a. Egléubia Andrade de Oliveira

Rio de Janeiro

2019

FOLHA DE APROVAÇÃO

NICOLE MARIE ROUSSEAU CARVAJAL

AVALIAÇÃO DE IMPACTO DE TREINAMENTO NO TRABALHO
COMO MÉTODO DE AVALIAÇÃO DO CURSO DE QUALIFICAÇÃO
PARA GESTORES DA ATENÇÃO PRIMÁRIA À SAÚDE DO MUNICÍPIO
DO RIO DE JANEIRO

Monografia apresentada ao Curso de Residência Multiprofissional em Saúde Coletiva do Programa de Pós-Graduação do Instituto de Estudos em Saúde Coletiva, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do título Especialista em Saúde Coletiva.

Aprovada em: 12 de julho de 2019.

M^a. Fabiane Minozzo (Orientadora)

Prof^a. Dr^a. Egléubia Andrade de Oliveira (Coorientadora) IESC/UFRJ

Profa. M^a. Tatiana Clarkson Mattos (Avaliadora interna) IESC/UFRJ

M^a. Clarice Furtado de Oliveira (Avaliadora externa) SMS-Rio

À minha mãe Nelly e ao meu companheiro Arnaldo, por estarem
ao meu lado sempre e acreditarem no meu potencial.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha orientadora e preceptora Fabiane Minozzo, pela sua dedicação e incentivo para realizar este trabalho, além de me inspirar profissionalmente e ensinar maneiras de se fazer gestão dentro da saúde pública.

A minha coordenadora e coorientadora Egléubia Andrade de Oliveira, pela sua confiança, disponibilidade, apoio e dedicação na coordenação do curso e pelas suas contribuições neste trabalho.

À equipe da Superintendência de Atenção Primária da Secretaria Municipal de Saúde do Rio de Janeiro, por me acolherem e integrarem à equipe de trabalho durante a minha jornada como residente.

A esta Universidade, corpo docente, direção e administração, pela oportunidade de ampliar meus conhecimentos e horizontes.

A minha família, que mesmo longe, se faz presente.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, meus agradecimentos.

*“O treinamento transforma as boas
intenções em bons resultados”*

Thomas Berry

RESUMO

CARVAJAL, Nicole Marie Rousseau. **Avaliação de impacto de treinamento como método de avaliação do curso de qualificação para gestores da atenção primária à saúde no município do Rio de Janeiro.** Trabalho de Conclusão de Curso (Residência Multiprofissional em Saúde Coletiva) – Instituto de Estudos em Saúde Coletiva, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2019.

A Secretaria Municipal de Saúde do Rio de Janeiro, considerando a expansão da Atenção Primária à Saúde e a necessidade de qualificar os profissionais que atuam na rede, elaborou o Curso de Qualificação para Gestores de Unidades de Atenção Primária à Saúde (APS). Este curso teve como objetivo munir os gestores de ferramentas que possibilitassem o aprimoramento do trabalho em gestão na APS. Durante as últimas turmas do ano de 2017, seus organizadores demonstraram interesse na realização de uma avaliação que promovesse informações sobre os efeitos do curso no cotidiano de trabalho dos gestores que participaram desta formação. Com o intuito de auxiliar na construção de uma avaliação voltada a esta iniciativa, o presente trabalho tem como objetivo elaborar um instrumento de avaliação voltado ao Curso de Qualificação para Gestores da Atenção Primária à Saúde do Município do Rio de Janeiro, utilizando o método de Avaliação de Impacto de Treinamento em Profundidade e Amplitude. Para subsidiar a construção do instrumento de avaliação, foi realizada uma análise documental tendo como foco a identificação dos conteúdos e objetivos do curso. A partir da análise do material, foram identificados os conteúdos apresentados, objetivo geral e seus objetivos específicos, possibilitando a elaboração de objetivos de desempenho compatíveis, inseridos no instrumento de avaliação. Como produto deste trabalho, são propostos dois questionários fechados, além de um questionário voltado ao levantamento do perfil profissional dos participantes. O desenvolvimento do presente trabalho possibilitou a construção de uma proposta de instrumento visando contribuir para a formulação de uma proposta de avaliação do curso. Com relação às limitações do instrumento apresentado, uma limitação é que este tipo de instrumento se propõe a mensurar as mudanças ocorridas a nível individual, não avaliando os resultados decorrentes das ações de treinamento a nível institucional. Contudo, realizar uma avaliação com o intuito de avaliar o impacto em indicadores de saúde pode se apresentar como uma tarefa árdua. Desta forma, o método proposto é uma alternativa para mensurar os impactos a nível individual do treinamento, possibilitando análises para identificação de quais variáveis encontram-se com os piores desempenhos. A partir destas análises, os organizadores do curso podem planejar novas estratégias. Espera-se que este trabalho possa estimular a aplicação dos instrumentos propostos, assim como a análise dos resultados e planejamento de outras ações voltadas à qualificação dos gestores das Unidades de APS do município do Rio de Janeiro.

Palavras-chave: Avaliação educacional. Avaliação de desempenho profissional. Avaliação de recursos humanos em saúde.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Grade do curso.....	13
Quadro 2 - Estrutura do plano de ação	14
Quadro 3 - Modelo de matriz de intervenção	15
Quadro 4 - Primeiro dia de atividades do curso	26
Quadro 5 - Segundo dia de atividades do curso	27
Quadro 6 - Terceiro dia de atividades do curso.....	28
Quadro 7 - Quarto dia de atividades do curso	29
Quadro 8 - Quinto dia de atividades do curso	30
Quadro 9 - Proposta de Questionário de avaliação de impacto de Treinamento em Profundidade	33
Quadro 10 - Proposta de questionário de Avaliação de Impacto de Treinamento em Amplitude	35

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Diagrama do método de avaliação de Impacto de Treinamento em Amplitude e Profundidade	24
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APS	Atenção Primária à Saúde
AMAQ	Autoavaliação para Melhoria do Acesso e da Qualidade da Atenção Básica
CAP	Coordenadoria de Atenção Primária
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CRCQ	Certificados de Reconhecimento do Cuidado com Qualidade
IMPACT	Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho
OSS	Organização Social de Saúde
POP	Procedimento Operacional Padrão
PMAQ	Programa de Melhoria do Acesso e da Qualidade na Atenção Básica
PNAB	Política Nacional de Atenção Básica
SUS	Sistema Único de Saúde
SMS-Rio	Secretaria Municipal de Saúde do Rio de Janeiro
TD&E	Treinamento, Desenvolvimento e Educação
UAP	Unidade de Atenção Primária
UBS	Unidade Básica de Saúde
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 OBJETIVOS	17
2.1 OBJETIVO GERAL.....	17
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	17
3 JUSTIFICATIVA	18
4 REFERENCIAL TEÓRICO	19
4.1 AVALIAÇÃO	19
4.2 AVALIAÇÃO SOMATIVA.....	20
4.3 AVALIAÇÃO DE AÇÕES DE TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO	21
4.4 AVALIAÇÃO DE IMPACTO DE TREINAMENTO NO TRABALHO	22
5 METODOLOGIA	24
6 RESULTADOS	32
6.1 PROPOSTA DE QUESTIONÁRIO PARA CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS GESTORES PARTICIPANTES DO CURSO	32
6.2 PROPOSTA DE QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE IMPACTO DE TREINAMENTO EM PROFUNDIDADE	33
6.3 PROPOSTA DE QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE IMPACTO DE TREINAMENTO EM AMPLITUDE	35
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
REFERÊNCIAS	37

1 INTRODUÇÃO

Entre as décadas de 1990 e 2000, a oferta de serviços públicos de Atenção Primária à Saúde (APS) no município de Rio de Janeiro encontrava-se limitada, tendo como agravante o financiamento da saúde pública restrito apenas ao limite mínimo constitucional. Após o ano de 2009, deu-se início à reforma da Atenção Primária no município, adotando como modelo a Estratégia Saúde da Família, implantada e incentivada pela Política Nacional de Atenção Básica do Ministério da Saúde (SORANZ; PINTO; PENNA, 2016).

Paralelamente, a Lei Municipal nº 5.026 aprovada em 19 de maio de 2009 no Município do Rio de Janeiro, regulamentou a atuação das Organizações Sociais de Saúde (OSS) em diversos âmbitos do setor público, possibilitando assim a adoção deste modelo de gestão no âmbito da saúde, em particular no gerenciamento de equipamentos, como àqueles destinados à Estratégia Saúde da Família (RIO DE JANEIRO, 2009).

Visando promover agilidade na gestão da reforma da APS que se iniciava e na administração dos serviços de saúde, foi adotado um modelo de gestão compartilhado entre a Secretaria Municipal de Saúde (SMS) e as OSS através de contratos de gestão (BLOISE, 2015). Neste contexto, a temática dos contratos de gestão em saúde faz parte de uma agenda de discussão, a qual aponta a contratualização como uma das principais estratégias de uma nova gestão pública. Este novo modelo de gestão apresenta-se como uma estratégia que visa possibilitar o aumento da prestação de contas de resultados, a pactuação de metas, indicadores e mecanismos de monitoramento podendo aumentar o controle por parte do Estado (DITTERICH; MOYSÉS; MOYSÉS, 2012).

É preciso considerar que este modelo de gestão determina que a execução de ações e serviços que historicamente eram executadas pelo Estado, passem a ser efetuadas pelas OSS, obtendo, através da contratualização com o setor público, autonomia para gerenciar e prestar serviços públicos de saúde, contemplando, dentre outras atribuições, a contratação de recursos humanos (REZENDE, 2004).

O cargo de Gerente surgiu para garantir a gestão do trabalho dentro das Unidades de Atenção Primária. Este profissional, selecionado e contratado via OSS, é o responsável pela organização e monitoramento do trabalho dentro da unidade de saúde, envolvendo a gestão de recursos humanos, a execução de atividades técnico-

burocráticas, assim como a gestão de insumos e infraestrutura adequados. Sob outra perspectiva, cabe ao gerente a garantia do cumprimento das metas contratualizadas entre a OSS e o município, assim como a garantia de que as ações sejam orientadas pelos princípios, diretrizes e políticas do Sistema Único de Saúde (SUS). O cotidiano destes profissionais é permeado por diversas frentes de trabalho, colocando na agenda dos formuladores de políticas a discussão deste ator e de seu papel estratégico no atual cenário, bem como as competências e capacidades necessárias para atuar frente aos desafios inerentes aos serviços de saúde (MAFFEI, 2011; BLOISE, 2015; XIMENES NETO; SAMPAIO, 2007).

É importante destacar que o cargo de gerente de Unidade Básica de Saúde (UBS) foi reconhecido recentemente pela Política Nacional de Atenção Básica (PNAB) de 2017, oficializando o seu papel de garantir o planejamento em saúde, a gestão, a organização do processo de trabalho, a coordenação das ações no território e a integração com outros serviços da rede de saúde e de outros setores. A PNAB de 2017 determina ainda que a função de gerente de UBS deverá ser exercida por profissionais qualificados, com escolaridade de nível superior, não podendo pertencer às equipes da UBS (BRASIL, 2017).

Destaca-se que para a gestão das unidades de APS, o município do Rio de Janeiro possui também o cargo de diretor, que é um servidor público municipal. As unidades de APS que possuem diretor contam com a presença de profissionais da administração direta municipal (servidores públicos) em seu quadro de pessoal.

Já o gerente é um profissional contratado pelo regime de Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) pelas Organizações Sociais de Saúde (OSS) que atuam em cogestão com a SMS-Rio para execução da APS, num modelo de gestão compartilhada e guiada por contratos de gestão, visando promover maior agilidade na condução das ações e na administração dos serviços de saúde (BLOISE, 2015). Neste trabalho, para contemplar os gerentes e diretores de unidades de APS será utilizado o termo “gestor de unidade” de APS.

Com o intuito de qualificar a rede de gestores da APS no município do Rio de Janeiro, a Secretaria Municipal de Saúde iniciou, em 2016, um trabalho de qualificação destes profissionais através do Curso de Qualificação para Gestores da Atenção Primária à Saúde. Este curso tem como objetivo munir o gestor de diversas ferramentas que possibilitem o aprimoramento do trabalho em gestão na APS, frente à identificação, por parte da gestão central do município, da necessidade de

aprimoramento e atualização técnica destes profissionais. O curso está estruturado com carga horária total de quarenta horas, distribuídos em cinco encontros (dez turnos), uma vez por semana, tendo como público alvo todos os gestores das unidades de Atenção Primária à Saúde do município do Rio de Janeiro. O curso tem como conteúdos principais os seguintes eixos, descritos a seguir:

- a) Gestão de Pessoas
- b) Gestão Administrativa e Financeira
- c) Planejamento, Monitoramento e Avaliação
- d) Sistemas de Informação
- e) Governança Clínica

Estes eixos são abordados durante os cinco encontros, distribuídos segundo a grade apresentada no quadro abaixo.

Quadro 1 - Grade do curso

1º dia	Manhã	Apresentação do Curso e do Plano de Ação – Atributos da APS
	Tarde	Gestão de Pessoas – Recursos Humanos – Clima Organizacional – Avaliação de Competências e Desempenho
2º dia	Manhã	Gestão de Pessoas – Comunicação - Mediação de Conflitos
	Tarde	Gestão de Pessoas – Técnicas de Feedback – Liderança Situacional
3º dia	Manhã	Gestão Administrativa e Financeira – Custos da Unidade e Curva ABC - Contratos de Gestão
	Tarde	Instrumentos Normativos - Planejamento, Monitoramento e Avaliação – Ferramentas de Qualidade
4º dia	Manhã	Planejamento, Monitoramento e Avaliação Sistemas de Informação
	Tarde	Indicadores - Gestão das Listas - Processos de Avaliação (CRCQ, AMAQ, PMAQ) – Atribuições dos Gestores na APS
5º dia	Manhã	Governança Clínica
	Tarde	Segurança do Paciente Avaliação do Curso

Fonte: Caderno do Gestor – Curso de Qualificação para gestores da Atenção Primária à Saúde, 2017.

Os gestores participantes são indicados pelas respectivas Coordenadorias Gerais de Atenção Primária (CAPs), recebendo o certificado de conclusão pela Secretaria Municipal de Saúde ao final do curso, caso atinjam os seguintes requisitos: o cumprimento de frequência mínima de oito turnos (mínimo de 75% de frequência), além de ter como requisito a entrega de um plano de ação para uma situação ilustrativa do cotidiano da gestão. Este produto visa ao exercício da utilização de ferramentas e conteúdos apresentados no curso como recurso para o planejamento de ações e para o enfrentamento de situações-problema no cotidiano dos gestores.

O plano de ação é descrito pelos organizadores do curso como uma ferramenta de planejamento na qual serão detalhadas todas as ações que os gestores pretendem realizar durante um determinado período, assim como as atividades a serem desenvolvidas, as metas e resultados esperados, seus métodos de monitoramento, os responsáveis pela execução das ações e parcerias necessárias. O objetivo da elaboração do plano de ação é estimular a aplicação prática do conteúdo do curso. Para tal, os gestores são orientados a elencar uma situação problema real, relacionada a um tema apresentado no curso, e elaborar um plano de ação para o seu enfrentamento, que deverá ser estruturado a partir dos seguintes tópicos, apresentados no quadro a seguir (quadro 2).

Quadro 2 - Estrutura do plano de ação

Introdução	Relato sobre os pontos positivos e fragilidades do processo de elaboração do plano de ação, além de contextualizar os motivos das escolhas das situações problema, correlacionando com o conteúdo apresentado no curso.
Análise situacional	Contextualizar os passos da identificação, formulação e priorização dos problemas a partir da análise situacional. É importante apresentar dados ou informações precisas sobre o problema, os quais auxiliarão na formulação da meta e indicadores da matriz.
Matriz para o planejamento das ações	A matriz deverá ser preenchida com as ações e o detalhamento das atividades, recursos necessários, resultados esperados, nomes dos responsáveis, prazos estabelecidos e os mecanismos e indicadores para avaliar o alcance dos resultados. O modelo da matriz de intervenção pode ser consultado a seguir, no quadro 3 – Modelo de matriz de intervenção.
Considerações finais	Considerações que o gestor achar pertinentes em relação à elaboração e execução do plano de ação.

Fonte: Caderno do Gestor – Curso de Qualificação para gestores da Atenção Primária à Saúde, 2017.

Quadro 3 - Modelo de matriz de intervenção

Tema do curso escolhido:						
Descrição da situação problema:						
Objetivo e meta:						
Estratégias para alcançar objetivos/metasp	Atividades a serem desenvolvidas (Detalhamento da execução)	Recursos necessários para o desenvolvimento das atividades	Resultados esperados	Responsáveis	Prazos	Mecanismos e indicadores para avaliar o alcance dos resultados
		Incluir recursos materiais e humanos, espaço físico.		Nomes dos responsáveis por cada atividade e função.	Definir os prazos por atividade.	Podem ser qualitativos ou quantitativos.

Fonte: Caderno do Gestor – Curso de Qualificação para gestores da Atenção Primária à Saúde, 2017.

Sobre as motivações para a realização deste trabalho, a autora participou do Curso de Qualificação para gestores da Atenção Primária à Saúde durante o ano de 2017, quando fez parte do quadro de Residentes em Saúde Coletiva do Instituto de Estudos em Saúde Coletiva da Universidade Federal do Rio de Janeiro – IESC/UFRJ, alocados na Superintendência de Atenção Primária do Município do Rio de Janeiro para a realização de atividades práticas no campo da gestão da Atenção Primária à Saúde. Dentre as diversas frentes de trabalho para inserção dos residentes na dinâmica do setor, o Curso de Qualificação para gestores da Atenção Primária à Saúde contou com o apoio dos residentes no apoio à equipe organizadora em diversas frentes de trabalho. Foi através desta inserção que surgiu o interesse da autora deste trabalho por desenvolver um trabalho de conclusão de residência voltado ao Curso de Qualificação para gestores da Atenção Primária à Saúde, e uma vez que o curso encontrava-se nas suas últimas turmas, seus organizadores demonstraram interesse na construção de um instrumento de avaliação que promovesse informações capazes de mensurar os efeitos no cotidiano de trabalho dos gestores que participaram desta formação.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Este trabalho tem como objetivo elaborar uma proposta de instrumento de Avaliação voltado ao Curso de Qualificação para Gestores da Atenção Primária à Saúde do Município do Rio de Janeiro.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- a) Formular questões voltadas à Avaliação de Impacto de Treinamento em Profundidade, que possibilitem a avaliação dos efeitos do curso relacionados aos objetivos descritos no plano de treinamento;
- b) Elaborar questões voltadas à Avaliação de Impacto de Treinamento em Amplitude, que possibilitem a mensuração dos efeitos do treinamento nos níveis de desempenho, motivação, autoconfiança e abertura a mudanças nos processos de trabalho dos profissionais participantes do curso;
- c) Incluir, no instrumento de avaliação, uma proposta de levantamento do perfil profissional dos gestores participantes.

3 JUSTIFICATIVA

A necessidade da criação de um instrumento de avaliação do Curso de Qualificação para Gestores da Atenção Primária à Saúde surgiu a partir da demanda por uma proposta de avaliação que permita aos organizadores do curso verificar o alcance dos objetivos propostos pelos idealizadores do curso.

Desta forma, o presente trabalho tem como função elaborar um instrumento de avaliação com potencial de mensurar o impacto de treinamento do curso, possibilitando subsidiar os organizadores com uma proposta que permita a coleta de informações capazes de auxiliá-los na tomada de decisão e planejamento de possíveis módulos futuros ou até mesmo outras iniciativas de formação.

Tendo em vista a complexidade e potencialidade do trabalho do gestor da Atenção Primária à Saúde no município do Rio de Janeiro, é de suma importância investir na qualificação deste profissional. Desta forma, formular um instrumento de avaliação de impacto do primeiro módulo do curso pode auxiliar os organizadores na construção e realização de uma avaliação dos seus efeitos, podendo contribuir para o aprimoramento e ampliação tanto do curso em questão, como de outras estratégias de Educação Continuada e Permanente voltadas a este público alvo.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 AVALIAÇÃO

O campo da avaliação cresceu consideravelmente tanto na produção científica como na sua aplicação dentro de diversas instituições, principalmente a partir do final do século XX. O amplo desenvolvimento da área de estudo levou a uma grande pluralidade conceitual, terminológica e metodológica. No entanto, no âmbito da saúde, persistem as lacunas relacionadas à baixa aplicação destes conhecimentos na prática tanto de profissionais de saúde como de gestores (SILVA, 2005).

Existe um amplo consenso a respeito de que qualquer tomada de decisão deve ser respaldada através de avaliações sistemáticas, possibilitando readaptações a partir dos conhecimentos fornecidos pela avaliação. Desta forma, é de grande importância que a avaliação faça parte da rotina institucional dos sistemas de saúde, gerando uma verdadeira cultura de avaliação (CONTANDRIOPOULOS, 2006).

Sobre a definição do conceito de avaliação, o autor afirma que:

Avaliar pode ser definido como uma atividade que consiste fundamentalmente em aplicar um julgamento de valor a uma intervenção, através de um dispositivo capaz de fornecer informações cientificamente válidas e socialmente legítimas sobre ela ou qualquer um dos seus componentes, permitindo aos diferentes atores envolvidos, que podem ter campos de julgamento diferentes, se posicionarem e construir (individual ou coletivamente) um julgamento capaz de ser traduzido em ação. (CONTANDRIOPOULOS, 2006, p. 706).

Além de emitir juízo de valor sobre alguma intervenção, os objetivos de uma avaliação podem ser variados, assim como explícitos e implícitos. Segundo Contandriopoulos *et al.*, (1997), de forma geral, os objetivos oficiais para a realização de uma avaliação podem ser classificados em quatro tipos:

- a) Objetivo formativo: tem como objetivo fornecer informações para aprimorar uma intervenção durante a sua duração;
- b) Objetivo somativo: tem como objetivo mensurar os efeitos de uma intervenção para decidir se ela deve ser mantida, modificada ou interrompida;

- c) Objetivo estratégico: é a avaliação que tem como objetivo auxiliar no planejamento e na elaboração de uma intervenção;
- d) Objetivo fundamental: tem como objetivo contribuir para a elaboração teórica.

A avaliação pode produzir informações tanto para a melhoria das ações de saúde como para o julgamento acerca de seus padrões de qualidade e atributos como cobertura, acesso, equidade, qualidade técnica, efetividade, eficiência e percepção dos usuários a respeito da qualidade da assistência prestada. Além disso, diversas áreas de conhecimento podem ser incorporadas através da utilização de estratégias e técnicas inerentes a outros campos, criando novas possibilidades de metodologias e objetos de análise (SILVA, 2015).

4.2 AVALIAÇÃO SOMATIVA

A Avaliação Somativa é realizada após o término de um programa, tendo como objetivo a prestação de contas a diversas partes interessadas, como gestores, órgãos e entidades apoiadoras, inclusive financeiras. Este tipo de avaliação diverge da denominada Avaliação Formativa, que é aquela executada enquanto um programa está sendo implementado com a finalidade de auxiliar seu desenvolvimento (SILVA, 2005). No contexto das práticas pedagógicas:

[...] a Avaliação Somativa é essencialmente retrospectiva, uma vez que se interessa em sumarizar o que o aluno aprendeu ou não, o que sabe ou não, o que é ou não capaz de fazer, no momento final de um ciclo de aprendizagem. (SANTOS, 2016, p. 641).

Da mesma forma, a Avaliação Somativa assume também uma natureza prospectiva, uma vez que é a partir das informações levantadas e interpretadas que as decisões são tomadas, assim, os resultados de uma avaliação designada a princípio como somativa podem ser utilizados numa perspectiva formativa (SANTOS, 2016).

[...] a Avaliação Somativa tem como principal propósito avaliar a aprendizagem e, como propósito secundário, avaliar para aprender [...] (SANTOS, 2016, p. 642).

Entretanto, é preciso ter clareza de que todo instrumento de avaliação tem limitações quanto às dimensões de aprendizagem sobre as quais se propõe avaliar e fornecer informações (SANTOS, 2016).

4.3 AVALIAÇÃO DE AÇÕES DE TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO

Segundo Pilati e Abbad (2005), estudos diferenciam os conceitos de treinamento, educação e desenvolvimento a partir do objetivo de cada ação. A função de um treinamento no contexto de instituições e organizações é desenvolver conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes com o objetivo de melhorar o desempenho. Nesse mesmo contexto, a educação tem como objetivo a formação profissional de maneira mais abrangente, relacionada à preparação profissional para ocupações futuras, já o desenvolvimento é considerado uma espécie de formação mais ampla, não se restringindo à profissionalização. Segundo os mesmos autores, os limites entre esses conceitos encontram-se cada vez mais tênues, uma vez que a grande necessidade e demanda por formação e atualização profissional na atualidade sobrepôs estes conceitos.

Segundo Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006), as ações de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) desenvolvidas por diversos tipos de organizações, tem como característica a intenção de produzir um conjunto de efeitos. Os treinamentos caracterizam-se também por serem investimentos organizacionais de extrema importância, cujo objetivo se concentra na capacitação e aperfeiçoamento de recursos humanos para o alcance de determinados objetivos de desempenho (PANTOJA; LIMA; BORGES-ANDRADE, 2001).

Apesar dos investimentos significativos no desenvolvimento e aplicação de ações de TD&E no contexto de diversas organizações, diversos autores constataam que poucas iniciativas contribuem consistentemente para a melhoria do desempenho tanto dos profissionais como das instituições, dessa forma, profissionais e pesquisadores têm procurado respostas para esse o baixo retorno das ações de TD&E e têm se voltado para o estudo das variáveis que impactam sobre os efeitos dessas ações, principalmente na matéria de desempenho individual pós-treinamento (MENESES; ABBAD, 2010).

Com relação à avaliação de programas instrucionais, ou avaliação de treinamentos, esta é responsável pelo provimento de informações avaliativas que visam o aperfeiçoamento contínuo dos programas instrucionais (PANTOJA; LIMA; BORGES-ANDRADE, 2001).

Segundo Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006), a avaliação de treinamento sempre faz uso de algum método de coleta de dados, utilizando esses dados para emitir juízo de valor sobre a intervenção. Os mesmos autores consideram que os efeitos dos treinamentos podem ser avaliados tanto de forma imediata (avaliação de reação e aprendizagem), assim como serem avaliados a longo prazo (avaliação de comportamento no cargo, organização e valor final).

4.4 AVALIAÇÃO DE IMPACTO DE TREINAMENTO NO TRABALHO

Segundo Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006), na área de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), avaliar o impacto significa mensurar se a ação do treinamento gerou melhoria no desempenho de pessoas, grupos e organizações. Dessa maneira, pode se entender como impacto, o desempenho obtido através de melhorias significativas, como resultado da aplicação no seu ambiente de trabalho, de conhecimentos, habilidades e atitudes aprendidos durante atividades de treinamento. Nesse sentido, mensurar o impacto destas ações significa avaliar em que medida os esforços investidos pelos seus organizadores geraram, efetivamente, os efeitos esperados.

O impacto de treinamento a nível individual pode ser medido em termos de profundidade e de amplitude. Na avaliação de impacto em profundidade, o centro das ações da avaliação deverão ser os objetivos descritos no programa de treinamento, investigando assim os conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos através do programa, ou seja, a transferência de treinamento em relação aos objetivos instrucionais descritos no plano do curso (ABBAD, 1999; HAMBLIN, 1978).

Sobre o conceito de transferência de treinamento, este pode ser compreendido como a aplicação correta, no ambiente de trabalho, de conhecimentos, habilidades ou atitudes adquiridas em situações de treinamento (LACERDA e ABBAD, 2003).

Já a medida de impacto de treinamento em amplitude se propõe a avaliar os efeitos produzidos pela transferência de treinamento nos níveis de desempenho geral, motivação, autoconfiança e abertura do participante do programa a mudanças

nos processos de trabalho (ABBAD *et al.*, 2012). Por gerar informações sobre os efeitos gerais do treinamento no comportamento dos participantes, os objetivos avaliados pela avaliação de impacto de treinamento em amplitude não estão relacionados especificamente aos objetivos instrucionais do curso (LACERDA; ABBAD, 2003).

O conceito de desempenho no trabalho é usado para exprimir conjuntos de comportamentos ligados a tarefas, papéis, normas, expectativas, metas e padrões de eficiência e eficácia estabelecidos em ambientes organizacionais. (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014, p. 265).

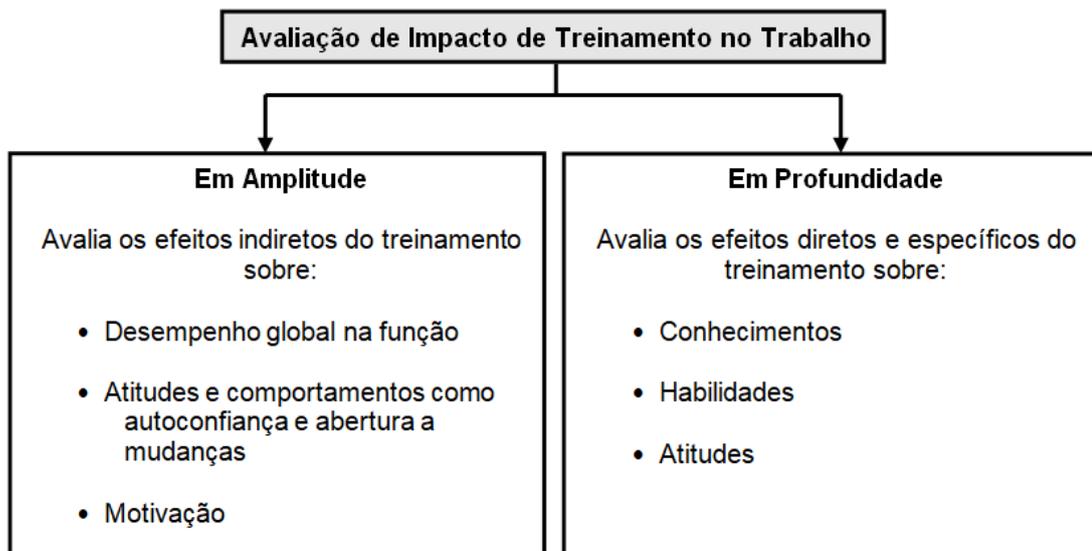
Em síntese, a nível individual, o impacto do treinamento pode ser medido em profundidade, mensurando assim os efeitos específicos e diretos das ações de TD&E sobre o comportamento do participante em seu cargo na organização, ou em amplitude, medindo os efeitos indiretos exercidos por esta ação sobre o seu desempenho global, atitudes e motivação (MOURÃO; ABBAD; ZERBINI, 2014).

Sobre a implementação do método, as avaliações de impacto de treinamento podem ser realizadas por meio de autoavaliação e/ou por heteroavaliações - avaliação direcionada a colegas de trabalho e/ou chefes do participante do treinamento (ABBAD *et al.*, 2012). Sobre os instrumentos para a coleta de dados, Zerbini e Abbad (2010) afirmam que o mais utilizado tem sido o questionário, no entanto, outros instrumentos são observados na literatura, tais como análise documental, roteiros de observação e entrevistas.

5 METODOLOGIA

Este trabalho trata-se de uma pesquisa metodológica de natureza bibliográfica, com ilustração de um estudo de caso, que explora o método de Avaliação de Impacto de Treinamento em Profundidade e Amplitude, um dos componentes do Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho - IMPACT proposto por Abbad (1999), para desenvolver uma proposta de instrumento para o “Curso de Qualificação para Gestores da Atenção Primária à Saúde do município do Rio de Janeiro”. A figura abaixo (figura 1) apresenta um diagrama do método utilizado neste trabalho.

Figura 1 - Diagrama do método de avaliação de Impacto de Treinamento em Amplitude e Profundidade



Fonte: adaptado do Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho - IMPACT proposto por Abbad, (1999).

Com o intuito de aprofundar os conhecimentos sobre o curso e identificar seus objetivos, foi realizada uma análise documental tendo como foco principal a identificação dos conteúdos e a proposta didática adotada quando da oferta do curso. A Superintendência de Atenção Primária da Secretaria Municipal de Saúde do Rio de Janeiro, setor organizador do curso, deu anuência para acessar os documentos necessários a esta análise.

Segundo Abbad *et al.*, (2012), na avaliação de impacto de treinamento, caso não estejam descritos os objetivos de desempenho dentro do plano do curso, será necessário analisar a estrutura do curso e seus objetivos instrucionais de aprendizagem e a partir dessas informações elaborar objetivos de desempenho compatíveis.

Desta forma, a partir da análise do material do curso, foi identificado o objetivo geral do curso, que visa “oferecer ferramentas para o aprimoramento do trabalho em gestão no âmbito da Atenção Primária à Saúde” (MINOZZO, 2017).

Além disso, cada atividade descrita na grade de atividades do curso possui objetivos específicos, possibilitando a elaboração de objetivos de desempenho compatíveis, que serão utilizados no instrumento de avaliação. Nos quadros a seguir (quadros 4 a 8), é apresentada a grade do curso com seus objetivos específicos por atividade realizada:

Quadro 4 - Primeiro dia de atividades do curso

MANHÃ – 9H ÀS 13H	
OBJETIVOS	ATIVIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Apresentação dos participantes e facilitadores. - Apresentação dos objetivos do curso e estrutura, conteúdo, avaliação, metodologias utilizadas. - Discussão dos atributos da APS. 	<ul style="list-style-type: none"> - Breve dinâmica de apresentação e levantamento das expectativas. (40 min) - Pactuação do contrato de convivência. (20 min) - Apresentação do plano de ação do curso. (10 min) - Apresentação dialogada da estrutura do curso. (20 min) - Apresentação dos atributos da APS. (1h) - Debate- “Qual o papel do gestor da APS na consolidação dos atributos da APS na rede do município do RJ”. (1h) - Fechamento das atividades da manhã. (30min)
TARDE – 14H ÀS 18H	
OBJETIVOS	ATIVIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Refletir sobre a importância do acolhimento, orientação e integração de novos colaboradores. - Apresentar e discutir os conceitos básicos de Gestão de Pessoas e Recursos Humanos. - Estimular a cultura centrada no desempenho, através de Avaliação de Competências e Desempenho. - Trabalhar o conceito e a importância do Clima Organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Chuva de ideias, disparadas pela seguinte pergunta: “Como eu gostaria de ser recebido no meu primeiro dia de trabalho? ” e “Como tem sido possível receber os novos colaboradores?”. (20 min) - Apresentação dialogada com conceitos básicos sobre Gestão de Pessoas e Recursos Humanos e o que é esperado no acolhimento de novos colaboradores (ex.: Regimento Interno, missão, visão e valores; Indicadores). (30min) - Dinâmica da Aquarela. (20 min) - Apresentação e discussão sobre a importância da avaliação de competências e de desempenho dos profissionais da APS e do plano de desenvolvimento profissional. (1h05min) - Leitura e discussão em subgrupos do texto sobre Clima Organizacional e análise do Instrumento de avaliação do Clima Organizacional. (50 min) - Apresentação da síntese dos subgrupos para o grande grupo. (30min) -Apresentação dialogada dos conceitos fundamentais sobre Clima Organizacional, apresentando ferramentas para análise e intervenção. (15 min) - Fechamento do dia. (10 min)

Fonte: MINOZZO, F. et al. Caderno do Gestor – Curso de Qualificação para gestores da Atenção Primária à Saúde, 2017.

Quadro 5 - Segundo dia de atividades do curso

MANHÃ – 9H ÀS 13H	
OBJETIVOS	ATIVIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Trabalhar a importância da comunicação e seus principais componentes. - Conceituar o que é conflito e trabalhar técnicas de mediação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Resgate breve sobre o dia anterior. (10 min) - Dinâmica do “Telefone sem fio”, projeção da charge “O poder do boato” e discussão. (20 min) - Apresentação “Aspectos da comunicação”. (40min) - Apresentação dialogada conceitual sobre mediação de conflitos. (30 min) - Dramatização de esquetes abordando situações de conflito. (1h) - Discussão sobre as dramatizações, dialogando com o conceito e técnicas apresentadas. (30 min)
TARDE – 14H ÀS 18H	
OBJETIVOS	ATIVIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Instrumentalizar sobre como dar e receber Feedback. - Apresentar e discutir sobre liderança situacional e sua aplicabilidade na prática diária dos gestores da APS. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dramatização de um caso de Feedback. (10 min) - Debate sobre a dramatização. (10 min) - Apresentação dialogada em Power Point sobre Feedback. (20 min) - Buzz Group. (10 min) - Relato dos casos e delimitação das competências. (10 min) - Exercício do feedback em trios. (45 min) - Reflexão em grupo. (15 min) - Aplicação do instrumento de percepção do perfil de liderança. (15min) - Leitura e discussão em subgrupos do texto sobre liderança situacional + discussão sobre o resultado do instrumento de perfil de liderança. (40 min) - Apresentação da síntese dos subgrupos para o grande grupo e discussão coletiva. (20 min) - Vídeo e apresentação em power point dos conceitos fundamentais sobre liderança situacional. (20 min) - Apresentação do texto “O sentido dos gansos”. (10min) - Fechamento do dia. (10 min)

Fonte: MINOZZO, F. et al. Caderno do Gestor – Curso de Qualificação para gestores da Atenção Primária à Saúde, 2017.

Quadro 6 - Terceiro dia de atividades do curso

MANHÃ – 9H ÀS 13H	
OBJETIVOS	ATIVIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Ampliar o conhecimento sobre gestão financeira. - Estimular a análise crítica do gestor em relação aos custos da unidade. - Estimular análise crítica do gestor em relação ao contrato de gestão e sua execução. - Fomentar a importância da cogestão. 	<ul style="list-style-type: none"> - Resgate breve sobre o dia anterior. (10 min) - Exposição dialogada sobre os custos da unidade de saúde e curva ABC. (50 min) - Exercício para reflexão do Alto/médio/baixo custo. (1h) - Elaboração de estratégias para melhoria da eficácia. (30min) - Dinâmica das Tarjetas e apresentação dialogada sobre Contrato de Gestão. (1h 30 min)
TARDE – 14H ÀS 18H	
OBJETIVOS	ATIVIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Instrumentalizar os gestores sobre gestão administrativa e instrumentos normativos. - Apresentar os conceitos e ferramentas relacionados ao processo de Planejamento, monitoramento e avaliação. - Fomentar o desenvolvimento da habilidade no uso de ferramentas de qualidade. - Aprimorar os processos de trabalho com foco na eficácia, eficiência e efetividade. - Problematizar a prática do monitoramento e avaliação no cotidiano do serviço. 	<ul style="list-style-type: none"> - Exposição dialogada sobre a importância das legislações normas técnicas, POPs e contratos de terceirizados. (50 min) - Leitura do texto sobre Planejamento, monitoramento e avaliação (30min) - Exercício com as ferramentas de qualidade. (1h20min) - Apresentação dos consolidados dos grupos. (40min) - Apresentação dialogada sobre conceitos importantes de planejamento, monitoramento e avaliação. (15min) - Apresentação dialogada sobre Matriz AMAQ. (15min) - Fechamento do dia. (10 min)

Fonte: MINOZZO, F. et al. Caderno do Gestor – Curso de Qualificação para gestores da Atenção Primária à Saúde, 2017.

Quadro 7 - Quarto dia de atividades do curso

MANHÃ – 9H ÀS 13H	
OBJETIVOS	ATIVIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Problematicar a prática do planejamento, monitoramento e avaliação no cotidiano do serviço. - Avaliar o conhecimento prévio dos gestores sobre Sistemas de Informação em Saúde e instrumentalizá-los quanto aos fluxos dos diversos sistemas e sua utilização no cotidiano dos serviços. 	<ul style="list-style-type: none"> - Resgate breve sobre o dia anterior. (10 min) - Vídeo com situações-problemas disparadoras e Debate. (20min) - Desenvolvimento da matriz de intervenção da AMAQ e Debate conceitual sobre as matrizes apresentadas. (1h 40min) - Apresentação dialogada sobre fluxos dos principais sistemas de informação. (1h20min) - Iniciar oficina da tarde. (30min)
TARDE – 14H ÀS 18H	
OBJETIVOS	ATIVIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar o gestor para intervir e sensibilizar a equipe em relação à melhoria da qualidade do registro no Prontuário Eletrônico, possibilitando o monitoramento dos dados para a governança clínica. - Apresentar e discutir sobre processos de avaliação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Oficina sobre gestão das listas de acompanhamento e eficiência da unidade. Discussão de casos e criação do plano de ação (30min). - Apresentação e discussão dos planos de ação apresentados. (1h) - Apresentação dialogada de processos de avaliação: AMAQ, PMAQ e CRCQ (1h) - Fechamento do dia (10 min)

Fonte: MINOZZO, F. et al. Caderno do Gestor – Curso de Qualificação para gestores da Atenção Primária à Saúde, 2017.

Quadro 8 - Quinto dia de atividades do curso

MANHÃ – 9H ÀS 13H	
OBJETIVOS	ATIVIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Apresentar o conceito de Governança Clínica para os gestores. - Debater a respeito do papel do gestor. - Discussão sobre segurança do paciente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Resgate breve sobre o dia anterior. (10 min) - Apresentar o conceito de Governança Clínica. (20min) - Discussão em subgrupos com a pergunta disparadora: “Qual o papel do gestor de APS no desenvolvimento da governança clínica?”. (1h30min) - Apresentação da sistematização dos grupos, utilizando os conceitos da governança clínica. (1h) - Fechamento da dinâmica apresentando o mapa conceitual da governança clínica. (45 min) - Apresentação dialogada sobre monitoramento e segurança do paciente. (1h)
TARDE – 14H ÀS 18H	
OBJETIVOS	ATIVIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver ferramentas para lidar com as situações problema. - Apresentar as principais atribuições do gestor local da Atenção Primária à Saúde. (1h30) - Fomentar a discussão do tema avaliação e a importância do planejamento, monitoramento e avaliação para a boa governança clínica e alcance de melhores resultados em saúde. - Avaliação do curso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Discussão de casos clínicos com situações problemas em subgrupos e apresentação das propostas elaboradas. (1h) - Dinâmica das Tarjetas sobre “Atribuições dos Gestores Locais”. (45min) - Apresentação dos cartazes elaborados na dinâmica das tarjetas. (40min) - Avaliação geral do curso e espaço para debate – E agora? (1h)

Fonte: MINOZZO, F. et al. Caderno do Gestor – Curso de Qualificação para gestores da Atenção Primária à Saúde, 2017.

Para possibilitar a aplicação dos questionários em todos os gestores participantes do curso, serão propostos dois questionários fechados, um para avaliação de impacto de treinamento em profundidade e o outro para avaliação de impacto de treinamento em amplitude, com respostas baseadas na escala likert, com intuito de facilitar a sua aplicação através de ferramentas de questionários online, como por exemplo, a ferramenta “Formulários Google”, que permite o envio, consolidação e análise de dados de questionários de forma automatizada, prática e gratuita.

O grande número de participantes do curso aponta para a necessidade do instrumento de avaliação ser aplicado de forma online, que até dezembro de 2017 formou 357 gestores do município do Rio de Janeiro. Desta forma, a aplicação do questionário de forma online possibilitaria aplicar o instrumento na totalidade de concluintes do curso, além de preservar o anonimato dos participantes, podendo assim impactar na adesão dos gestores à avaliação e na veracidade das respostas. As perguntas dos questionários foram formuladas de forma a contemplar questões necessárias para a avaliação de impacto de treinamento em profundidade e amplitude. Dessa forma elas buscam mensurar conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos através do programa, assim como avaliar os efeitos produzidos pela transferência de treinamento nos níveis de desempenho, motivação, autoconfiança e abertura do participante às mudanças nos processos de trabalho dentro do cotidiano de trabalho como gestor.

Para possibilitar o levantamento do perfil profissional dos participantes, foi criado um questionário com perguntas sobre idade, sexo, profissão, nível de escolaridade, tempo no cargo, se exerce a função de gestor atualmente e o grau de conhecimento prévio dos conteúdos apresentados no curso.

Cabe destacar que este projeto foi submetido e aprovado no dia 7 de junho de 2018 pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Instituto de Estudos em Saúde Coletiva (IESC) da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

6 RESULTADOS

6.1 PROPOSTA DE QUESTIONÁRIO PARA CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS GESTORES PARTICIPANTES DO CURSO

- a) **Idade:** _____ anos
- b) **Sexo:** () feminino () masculino
- c) **Profissão:** _____
- d) **Escolaridade:** Ensino superior () Especialização () Mestrado ()
Doutorado () Pós-doutorado () Outros () _____
- e) **Tempo de atuação como gestor(a) de Unidade de Atenção Primária à Saúde:**
- () menos de um ano () de 1 a 3 anos () de 3 a 5 anos () mais de 5 anos
- f) **Neste momento, você atua profissionalmente como gestor(a) de Unidade de Atenção Primária à Saúde?**
- () Sim () Não
- g) **Antes de participar do Curso de Qualificação para Gestores da Atenção Primária à Saúde, você já possuía conhecimento sobre os assuntos abordados no curso?**
- () Sim () Não () Parcialmente

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente trabalho possibilitou a construção de uma proposta de instrumento de Avaliação de Impacto de Treinamento em Amplitude e Profundidade, visando contribuir para a formulação de uma proposta de Avaliação Somativa do curso. Espera-se que esta proposta conte com um contexto político institucional favorável à sua aplicação prática, podendo auxiliar os organizadores do curso tanto na prestação de contas sobre o seu impacto, como no planejamento de ações futuras. Assim, pretende-se que este trabalho seja compartilhado com os gestores da Secretaria Municipal de Saúde envolvidos atualmente nesta iniciativa, com o intuito de contribuir para o campo da avaliação dentro da instituição.

Com relação às limitações do método apresentado, uma limitação é que este tipo de avaliação se propõe a mensurar as mudanças ocorridas a nível individual, em função do treinamento, por meio do relato dos participantes, não avaliando os resultados decorrentes das ações de treinamento a nível institucional.

Contudo, no contexto da saúde, realizar uma avaliação de resultados com o intuito de avaliar o impacto em indicadores de saúde pode se apresentar como uma tarefa árdua, tendo em vista o número de variáveis externas que podem interferir nos resultados em saúde. Desta forma, o método proposto é uma alternativa para mensurar os impactos a nível individual do treinamento, possibilitando análises para identificação de quais variáveis encontram-se com os piores desempenhos. A partir destas análises, os organizadores do curso podem planejar novas abordagens e estratégias para aumentar o nível de impacto a nível individual, contribuindo para atingir os objetivos iniciais do treinamento.

Espera-se ainda que este trabalho possa estimular a aplicação dos instrumentos propostos, assim como a análise dos resultados e planejamento de outras ações voltadas à qualificação dos gestores das Unidades de Atenção Primária do município do Rio de Janeiro. Além disso, esta iniciativa pode estimular gestores estaduais e dos diversos municípios brasileiros a avaliar o impacto de outras ações de Educação Permanente e Continuada no SUS.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. S. **Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho – IMPACT**. 1999. 262 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, 1999.
- ABBAD, G. S. *et al.* **Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação: ferramentas para gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2012. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=AhxkRwq-5xAC&pg=PA11&hl=pt-BR&source=gbs_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 05 jan. 2019.
- BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- BLOISE, M. S. **Os gerentes de unidades básicas de saúde do município do Rio de Janeiro: perfil, vivências e desafios**. 2015. 109 f. Dissertação (Mestrado Modalidade Profissional em Saúde Pública) – Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca, Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <http://bvssp.icict.fiocruz.br/lildbi/docsonline/get.php?id=4385>. Acesso em: 24 jun. 2017.
- BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria nº 2.436, de 21 de setembro de 2017. Aprova a Política Nacional de Atenção Básica, estabelecendo a revisão de diretrizes para a organização da Atenção Básica, no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS). **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 22 set. 2017. Disponível em: http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2017/prt2436_22_09_2017.html. Acesso em: 05 jan. 2019.
- CONTRANDIOPOULOS A. P. *et al.* **A avaliação na área da saúde: conceitos e métodos**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 1997. 132 p. Disponível em: <http://books.scielo.org/id/3zcf/pdf/hartz-9788575414033-04.pdf>. Acesso em: 05 jan. 2019.
- DITTERICH, R. G.; MOYSES, S. T.; MOYSES, S. J. O uso de contratos de gestão e incentivos profissionais no setor público de saúde. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 28, n. 4, p. 615-625, abr. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/csp/v28n4/02.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2017.
- HAMBLIN, A. C. **Avaliação e controle do treinamento**. São Paulo: McGraw- Hill do Brasil, 1978.
- LACERDA, É. R. M.; ABBAD, G. Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 77-96, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v7n4/v7n4a05.pdf>. Acesso em: 06 jan. 2019.

MAFFEI, S. **A criação do cargo de gerente na Estratégia Saúde da Família: o caso do município do Rio de Janeiro.** 2011. 49 f. Monografia (Pós-Graduação Lato Sensu em Saúde Pública) – Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2011.

MENESES, P. P. M.; ABBAD, G. S.; Construção e validação de um instrumento para avaliar auto-eficácia em situações de treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 23, n. 1, p. 121-130, 2010. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18815254015>. Acesso em: 06 jan. 2019.

MINOZZO, F. **Curso de qualificação para gestores da Atenção Primária à Saúde.** [S. l.: s. n.], 2017. 31 slides.

MINOZZO, F. *et al.* (coord.). **Caderno do gestor: curso de qualificação para gestores da Atenção Primária à Saúde.** [Rio de Janeiro: Secretaria Municipal de Saúde], 2017. (Apostila do Curso de qualificação para gestores da Atenção Primária à Saúde da Secretaria Municipal de Saúde do Rio de Janeiro).

MOURAO, L.; ABBAD, G. S.; ZERBINI, T. Avaliação da efetividade e dos preditores de um treinamento a distância em uma instituição bancária de grande porte. **Revista de Administração**, v. 49, n. 3, p. 534- 548, 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rausp/v49n3/a08v49n3.pdf>. Acesso em: 06 jan. 2019.

PANTOJA, M. J.; LIMA, S. M. V.; BORGES-ANDRADE, J. E. Avaliação de impacto de treinamento na área de reabilitação: preditores individuais e situacionais. **Revista de Administração**, v. 36, n. 2, p. 46-56, 2001. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Jairo_BorgesAndrade/publication/235903203_Avaliacao_de_Impacto_de_Treinamento_na_Area_de_Reabilitacao_preditores_individuais_e_situacionais/links/02bfe513fe3836e767000000/Avaliacao-de-Impacto-de-Treinamento-na-Area-de-Reabilitacao-preditores-individuais-e-situacionais.pdf. Acesso em: 05 jan. 2019.

PILATI, R.; ABBAD, G. S.; Análise fatorial confirmatória da escala de impacto do treinamento no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 21, n. 1, p. 43-51, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ptp/v21n1/a07v21n1>. Acesso em: 06 jan. 2019.

REZENDE, C. A. P. O modelo de gestão do SUS e as ameaças do projeto neoliberal. Texto atualizado. Parecer Grupo de Trabalho do Conselho Nacional de Saúde. Debate projeto de Lei 08/2003, 2004. Disponível em: <https://fopspr.files.wordpress.com/2008/08/o-modelo-de-gestao-do-sus-e-as-ameacas-do-projeto-neoliberal.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2017.

RIO DE JANEIRO (Município). Lei nº 5.026, de 19 de maio de 2009. Dispõe sobre a qualificação de entidades como Organizações Sociais e dá outras providências. **Diário Oficial do Município do Rio de Janeiro**: 20 maio 2009. Disponível em: <https://cm-rio-de-janeiro.jusbrasil.com.br/legislacao/874335/lei-5026-09>. Acesso em 24 jun. 2017.

SANTOS, L. A articulação entre a avaliação somativa e a formativa, na prática pedagógica: uma impossibilidade ou um desafio? **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 24, n. 92, p. 637-669, 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v24n92/1809-4465-ensaio-24-92-0637.pdf>. Acesso em: 05 jan. 2019.

SILVA, L. M. V. Conceitos, abordagens e estratégias para a avaliação em saúde. In: HARTZ, Z. M. A.; SILVA, L. M. V. (org.). **Avaliação em saúde: dos modelos teóricos à prática na avaliação de programas e sistemas de saúde**. Salvador: EDUFBA; Rio de Janeiro: Fiocruz, 2005. p. 15-39. Disponível em: <http://books.scielo.org/id/xzdnf/epub/hartz-9788575415160.epub>. Acesso em: 05 jan. 2019.

SORANZ, D.; PINTO, L. F.; PENNA, G. O. Eixos e a Reforma dos Cuidados em Atenção Primária em Saúde (RCAPS) na cidade do Rio de Janeiro, Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 21, n. 5, p. 1327-1338, 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/csc/v21n5/1413-8123-csc-21-05-1327.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2017.

XIMENES NETO, F. R. G.; SAMPAIO, J. J. C. Gerentes do território na Estratégia Saúde da Família: análise e perfil de necessidades de qualificação. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 60, n. 6, p. 687-695, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v60n6/12.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2017.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

ZERBINI, T.; ABBAD, G. S. Transferência de treinamento e impacto do treinamento no trabalho: análise crítica da literatura. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 10, n. 2, p. 97-111, 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/22212/20149>. Acesso em: 06 jan. 2019.