



**FGV – Fundação Getúlio Vargas**

**Secretaria Municipal da Saúde – São Paulo**

**MBA em Gestão de Pessoas**

**LUCIA TOBASE**

**DESENVOLVIMENTO DE UM CURSO  
ONLINE SOBRE GESTÃO DA  
CARREIRA FUNCIONAL**

**SÃO PAULO – SP**

**2014**

**LUCIA TOBASE**

**DESENVOLVIMENTO DE UM CURSO ONLINE SOBRE GESTÃO  
DA CARREIRA FUNCIONAL**

Coordenadora acadêmica: Ana Maria Malik

Orientador: Walter Cintra Ferreira Junior

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso MBA em Gestão de Pessoas, de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV *in Company*, como requisito para a obtenção do título de Especialista.

TURMA SMS/SP

**São Paulo – SP**

**2014**

## FOLHA DE APROVAÇÃO

O Trabalho de Conclusão de Curso

### **DESENVOLVIMENTO DE UM CURSO ONLINE SOBRE GESTÃO DA CARREIRA FUNCIONAL**

Elaborado por LUCIA TOBASE e aprovado pela Coordenação Acadêmica foi aceito como pré-requisito para obtenção do título de ESPECIALISTA, no Curso de Pós-Graduação lato sensu, Nível de Especialização, do Programa FGV in company.

Data da aprovação: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

---

Ana Maria Malik

---

Walter Cintra Ferreira Junior

## **Dedicatória**

À família querida, na pessoa especial de cada ser amado, esposo, filho, nora, irmãs, irmãos, sobrinhos, a todos que, de uma maneira ou de outra, estão amorosamente guardados conosco, em coração, correspondendo ao doce afeto no companheirismo, incentivo, paciência, fortalecimento, ao percorrermos juntos nesta trajetória de aprendizado, construção e renovação.

Aos amigos queridos, novos e antigos, que ensinam e aprendem, compartilham e colaboram, se transformam e nos transformam no caminhar pela jornada da vida. Agora somos uma rede, que cada vez mais se amplia, se articula e se fortalece.

## **Agradecimentos**

À Secretaria Municipal da Saúde da cidade de São Paulo, pela oportunidade de aprimoramento, firmando o compromisso de colaborar em prol das transformações requeridas para novas e melhores condições de Saúde e de Gestão.

À Fundação Getúlio Vargas, pela parceria estabelecida, representada por corpo docente valoroso, na formação proporcionada, apoiada por prestimosos colaboradores, sempre prontos nas ações resolutivas com especial atenção.

À Escola Municipal de Saúde, pela organização, acolhimento e empenho para o sucesso desta empreitada.

Ao Serviço de Atendimento Móvel de Urgências – SAMU 192, e em especial à Coordenação de Gestão de Pessoas, por oportunizar esta especialização ímpar na área de Gestão de Pessoas, com olhar abrangente, em novas percepções e perspectivas.

## SUMARIO

<b>I.</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>7</b>
<b>II.</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>12</b>
<b>III.</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>12</b>
	1.1 Definição dos objetivos do Curso	14
	1.2. Definição do conteúdo programático e matriz instrucional	16
	1.3 Disponibilização do Curso online	18
	1.4 Processo de avaliação	19
<b>IV.</b>	<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>	<b>21</b>
<b>V.</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	<b>22</b>
<b>VI.</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>23</b>

## **Desenvolvimento de um curso *online* sobre gestão da carreira funcional**

**Resumo:** As tendências econômicas, tecnológicas e sociais conduzem as organizações na reflexão sobre novos paradigmas de gestão, aperfeiçoando o próprio desempenho para cumprir a missão e alcançar os resultados, na produção e satisfação das expectativas dos clientes. Nesse cenário, a carreira profissional é também condicionada por oportunidades oferecidas pelas organizações e por necessidades individuais dos trabalhadores, chamados à responsabilidade compartilhada com a organização, em assumir a própria carreira, na evolução profissional. Reduzindo as fronteiras entre a organização, o trabalhador, o acesso ao saber e as ações de treinamento, desenvolvimento e educação, a Educação à Distância configura-se em valioso recurso para potencializar a Gestão de Pessoas, no crescimento organizacional. **Objetivo:** Propor o desenvolvimento de um curso *online* sobre a gestão da carreira funcional do servidor público municipal da cidade de São Paulo. **Metodologia:** Trata-se de pesquisa aplicada, de produção tecnológica sobre a proposta de desenvolvimento de um curso *online*, relacionado à gestão da carreira funcional do servidor público que atua em serviços, sob administração direta da Prefeitura Municipal de São Paulo. O arcabouço do curso compreende o ensino à distância e encontros presenciais, no modelo *blended learning*, estruturado na plataforma Moodle®, como ambiente virtual de aprendizagem, com base no Design Instrucional Contextualizado e pressupostos educacionais da Andragogia e Construtivismo. Será constituído por 5 módulos relacionados às diferentes abordagens sobre legislações específicas, progressão e promoção na mobilidade na carreira funcional, com duração de 20 horas. No processo avaliativo prevê-se a aplicação de pré-teste, pós-teste, acompanhamento da participação em chat, fórum, e apresentação de trabalho, ao final do Curso. Prevê também a avaliação do Curso e a avaliação de impacto do Curso no trabalho, utilizando o modelo IMPACT como métrica da ação proposta na formação das competências profissionais e sua eficácia no âmbito do trabalho. **Resultados:** espera-se a implementação do Curso *online* e capacitação dos servidores na gestão da carreira funcional. A flexibilidade na utilização do material digital, como objeto

virtual de aprendizagem possibilita a inclusão desses conteúdos em oficinas, rodas de conversa e eventos diversos relacionados à temática. **Conclusão:** O conhecimento sobre os requisitos necessários para a ascensão profissional e planejamento antecipado da carreira, por meio da proposta deste curso online permitirá, ao servidor, conhecer o caminho a ser percorrido na carreira funcional. A partir das informações, por meio do autoconhecimento, poderá estabelecer uma direção mais definida para atender objetivos pessoais e profissionais. Como possibilidades futuras, as informações poderão ser disponibilizadas, com ampla abrangência, na rede corporativa de TV “São Paulo Saudável”.

**Descritores:** Treinamento. Desenvolvimento de Pessoal. Gestão de Pessoas. Gestão do Conhecimento. Educação à Distância. Mobilidade Ocupacional.

## I. INTRODUÇÃO

As tendências econômicas, tecnológicas e sociais conduzem as organizações na reflexão sobre novos paradigmas de gestão, com vistas ao aperfeiçoamento do próprio desempenho para cumprir a missão e alcançar os resultados, na produção e satisfação das expectativas dos clientes. Essas tendências propiciam o surgimento de carreiras condicionadas, não somente às oportunidades profissionais oferecidas pelas organizações, mas também às necessidades pessoais e familiares dos trabalhadores. Os indivíduos são chamados à responsabilidade, compartilhada com a organização, em assumir a própria carreira, na evolução profissional (DUTRA, 2010).

A carreira está relacionada às sequências de trabalhos realizados e posições ocupadas durante a vida. Conforme o contexto em que o termo é empregado, pode significar mobilidade ocupacional, na trajetória percorrida na vida profissional, ou definido como um caminho estruturado e organizado no tempo e espaço percorrido pelo indivíduo. No âmbito individual e da organização, decorre de processos históricos, envolve e reflete necessidades, motivos, aspirações e decisões que influenciam na avaliação da experiência profissional e na gestão de pessoas (DUTRA, 2010; CHIAVENATO, 2004).

Desde a década de 70, o modelo tradicional de carreira marcado pela estabilidade, progressão linear e vertical foi gradualmente substituído pelo modelo moderno caracterizado pela progressão descontínua da carreira, com maior instabilidade, agora em nível mais horizontal do que vertical. As novas configurações do mercado e da própria sociedade impõem a reflexão sobre necessidade de atenção às novas exigências diante dessas transformações.

Nesse sentido, o trabalhador como capital humano, passou a ser alvo de consideráveis investimentos, na busca por identificar, desenvolver e reter o capital intelectual, como principal ativo e importante fonte de vantagem competitiva na economia baseada no crescimento pelo conhecimento (WICK, 2011). Entretanto, a acumulação de especializações apenas, é insuficiente para garantir resultados positivos na vida profissional do trabalhador. O enfrentamento das rápidas mudanças nas exigências ocupacionais requer autonomia, valorização do trabalhador e o

desenvolvimento de amplo conjunto de competências, denominado empregabilidade (VELOSOL, 2011; MARX, 2008).

Diante da crescente complexidade técnica e organizacional, as estruturas e estratégias que prevalecem são as que oferecem maior flexibilidade e agilidade para adaptação aos estímulos ambientais. Nesse caso, a visão de carreira é bem diferente, as empresas necessitam de profissionais que estão em contínuo processo de qualificação, de modo que a responsabilidade pela administração de carreira é vista como sendo compartilhada entre a pessoa e a empresa (PERES, 2011).

Nesse processo compartilhado, diversos mecanismos são utilizados para o desenvolvimento das múltiplas competências e a educação configura-se como ferramenta potente no ambiente de trabalho (BRASIL, 2009). Tencionando vencer barreiras geográficas e promover o acesso ao conhecimento, a educação à distância (EAD) se configura como uma modalidade de ensino que já não depende tanto da distância em si, mas dos interesses comuns e das oportunidades oferecidas pelos recursos tecnológicos; decorre do compromisso e de políticas institucionais e públicas (LITWIN, 2001).

Os ambientes digitais de aprendizagem como espaços diferenciados de cursos presenciais tornam o aprender uma tarefa de construção coletiva, não mais solitária, com a introdução de formas diversificadas de interação, de registro, dos modos de intervenção do professor/tutor e dos pares (WEN, 2011).

No cenário da EAD, o uso de ambientes virtuais de aprendizagem (AVA) como foco de discussões e pesquisas em diferentes áreas de conhecimento torna-se cada vez mais comum, na medida em que ocorre a universalização da telecomunicação e aumenta a inclusão digital. Nessa construção, além dos *experts* nos conteúdos das temáticas, destaca-se a importância da equipe multiprofissional, incluindo profissionais especializados em tecnologias da informação e comunicação.

Para tanto, frente à complexidade do assunto, há que se considerar a clareza na linguagem, a relação com a teoria e prática, a fim de favorecer o real aprendizado. No processo de produção é preciso compreender com

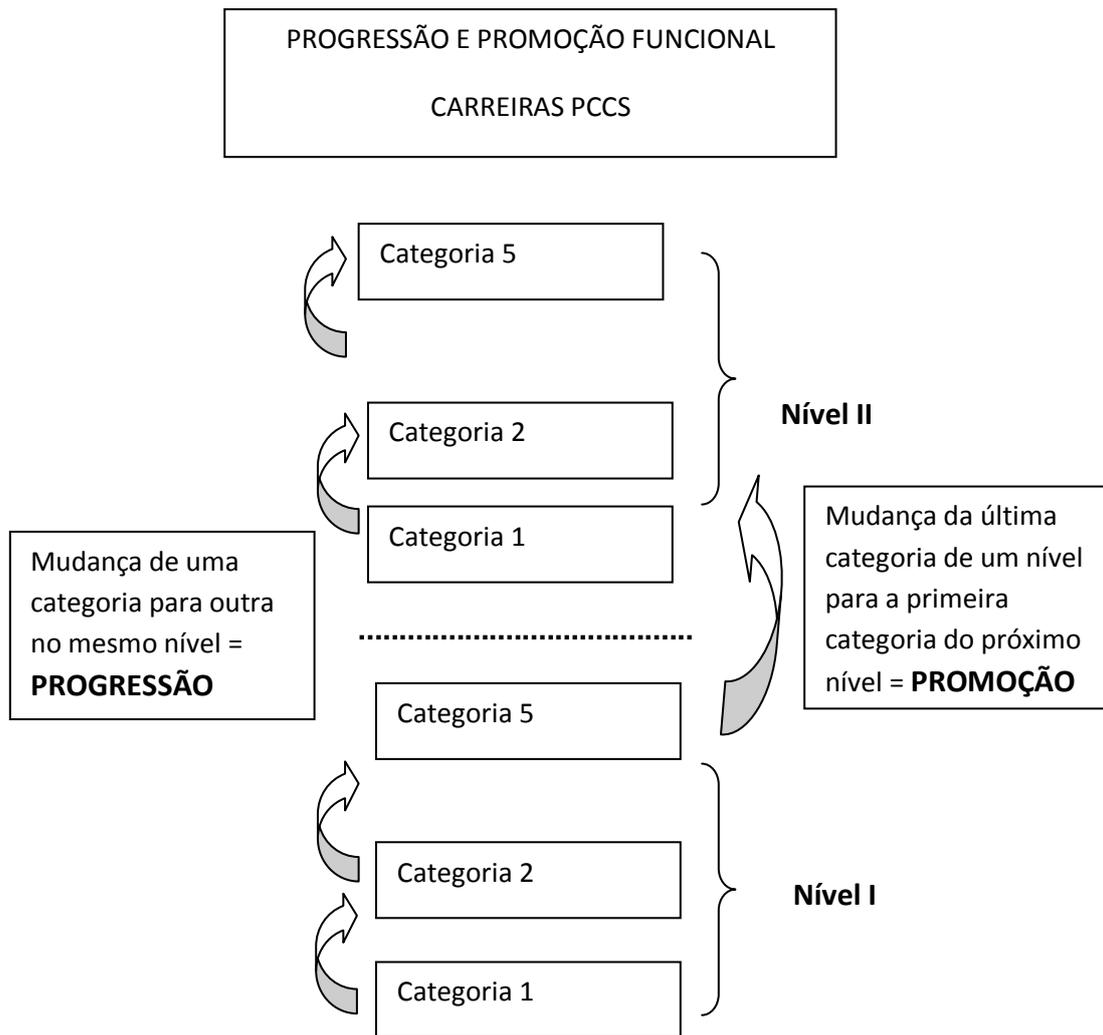
profundidade as consequências das decisões tomadas sobre as diferentes abordagens pedagógicas propostas, ao analisar a contribuição das ações educativas em saúde e de educação permanente, no cotidiano profissional, inclusive na estrutura do serviço público.

Neste espaço de trabalho, é mister acompanhar a evolução natural que permeia as organizações e vivenciam, atualmente, um período de mudanças rápidas que exigem novas posturas dos gestores, uma vez que abordagens e habilidades bem sucedidas no passado não mais asseguram vitalidade organizacional e sucesso nos empreendimentos, demandando múltiplas competências, necessárias para desenvolver uma visão abrangente e estratégica.

É relevante, nesse contexto, considerar que o processo de gestão da carreira funcional seja realizado em consonância com os diferentes perfis dos profissionais, prevendo as necessidades de esclarecimento e compreensão. É importante que o servidor compreenda que a gestão da carreira é um processo no qual ele é o ator principal, e não pode transferi-la aos cuidados do serviço, apenas.

Na Prefeitura de São Paulo, o crescimento nas carreiras dos servidores tem como base a meritocracia e as normas legais vigentes. Desde 2003, foram instituídas novas carreiras pelos Planos de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS), com novas denominações referentes à mobilidade e à estrutura das carreiras, distribuídas em níveis superior, médio e básico; separadas em categorias, níveis e posições salariais, com evolução por meio da progressão funcional e da promoção. Na progressão funcional há movimentação vertical do servidor dentro da carreira, com passagem de uma categoria para outra imediatamente superior, no mesmo nível; considera o resultado obtido no processo de avaliação de desempenho e o tempo de permanência na categoria, os títulos obtidos e as atividades exercidas. No período de 2009 - 2013 foram contabilizadas mais de 34 mil progressões. A promoção funcional também trata de movimentação vertical do servidor, porém, de um nível para outro; considera o tempo de efetivo exercício na última categoria do nível anterior, os títulos obtidos e as atividades exercidas. No período de 2012 - 2013 foram computadas 9.148 promoções (SÃO PAULO, 2013).

### Estrutura da movimentação funcional na carreira, segundo PCCS.



Fonte: Prefeitura de São Paulo. Portal do Servidor. Disponível em

[http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/planejamento/portal\\_do\\_servidor/crescimento\\_nas\\_carreiras/index.php?p=13859](http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/planejamento/portal_do_servidor/crescimento_nas_carreiras/index.php?p=13859)

É fundamental que o próprio servidor saiba escolher como trilhar a vida profissional, como e onde aplicar os conhecimentos, desenvolver competências e definir os investimentos no próprio desenvolvimento. Cuidar da carreira implica em direcionar a energia, empreendendo os esforços necessários, muitas vezes em longo prazo, para alcançar a meta. Requer esforço contínuo, estudo, conhecimento de mercado, construção de redes de relacionamento na direção que se deseja.

À luz da perspectiva interna, ao olhar para si mesmo, identifica as próprias competências e diferenciais, as condições em que produz melhor,

como pode agregar valor ao serviço, o que deseja na carreira e na vida são aspectos fundamentais que ajudar o servidor a se posicionar de forma diferente nas situações de trabalho. Por isso, o autoconhecimento é o eixo que sustenta a boa gestão da própria carreira, com escolhas objetivas e conscientes.

Cada vez mais, é crescente o número de pessoas tem a possibilidade de fazer escolhas, precisam administrar a si próprias e, no entanto, não identificam as ferramentas para isso. Por outro lado, essas pessoas precisam se enquadrar nas exigências do contexto organizacional e possuir uma ampla gama de competências, que nem sempre coadunam com o perfil necessário para trilhar uma carreira autogerida (DRUCKER, 2002).

Atuando na área de Gestão de Pessoas no Serviço de Atendimento Móvel de Urgências (SAMU 192 – SP), a partir da vivência no cotidiano do trabalho, em contatos com os servidores e nos trabalhos relacionados aos eventos de carreira, surgiram inquietações face ao desconhecimento dos servidores quanto à própria situação funcional, aos requisitos necessários para contribuir na própria qualificação e potencializar as possibilidades de mobilidade e evolução na carreira. Destas inquietações comungadas pela equipe profissional da área de Gestão de Pessoas deste Serviço, emergiram reflexões, acerca da possibilidade de desenvolver estratégias para proporcionar esclarecimentos e orientações efetivas aos servidores.

Portanto, esta proposta educacional de desenvolvimento de um Curso *online* sobre a gestão da carreira funcional pretende instrumentalizar o servidor no conhecimento e acompanhamento da própria carreira, ao longo da trajetória profissional no serviço público municipal.

## II. OBJETIVO

Propor o desenvolvimento de um Curso *online* sobre a gestão da carreira funcional do servidor público municipal da cidade de São Paulo.

## III. METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa aplicada, de produção tecnológica, que propõe o desenvolvimento de um Curso *online* relacionado à gestão da carreira funcional, na cidade de São Paulo. Será estruturado pela equipe de profissionais que atua na área de Gestão de Pessoas, do Serviço de Atendimento Móvel de Urgências (SAMU 192 - SP), por ser o local de atuação da pesquisadora e estar vinculado à Secretaria Municipal da Saúde da cidade de São Paulo.

Inicialmente, o curso será aplicado junto aos profissionais responsáveis pela área de recursos humanos, atuantes nas coordenações regionais do SAMU, distribuídas na cidade de São Paulo, em cinco regiões: Norte, Sul, Leste, Sudeste e Centro Oeste. Estes profissionais são responsáveis, dentre outras ações, pela informação e captação de dados, relativos aos eventos de carreira, progressão e promoção dos servidores da região, e encaminhamento dos dados ao setor de Gestão de Pessoas, na sede central do SAMU.

Posteriormente, poderão participar do Curso *online* todos os servidores municipais que atuam nos serviços sob administração direta da Prefeitura Municipal de São Paulo (PMSP), que segundo dados globais, em 2013 totalizaram 136.334 servidores, sendo 25.796 (18,9%) servidores integrantes da Secretaria Municipal da Saúde (SÃO PAULO, 2013).

Considerando que este Curso *online* será disponibilizado no ambiente virtual de aprendizagem disponibilizado pela PMSP, os servidores poderão participar mediante divulgação, pela área de Gestão de Pessoas, dos

informativos sobre as ações de educação permanente previstas nos serviços, com a programação e as orientações para a inscrição no Curso.

No delineamento do percurso metodológico desta pesquisa, seguem as etapas:

## 1. Desenvolvimento do Curso *online* sobre Gestão da Carreira Funcional

O arcabouço do Curso compreenderá o ensino à distância e encontros presenciais, utilizando o *Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment (Moodle®)*, como ambiente virtual de aprendizagem (AVA), no modelo *blended learning*. (TROHA, 2002; DONNELLY, 2010; GARRISON, KANUKA, 2004).

A plataforma *Moodle®* é valiosa ferramenta de comunicação, disponível aos servidores municipais, na cidade de São Paulo, que permite integrar e difundir informações importantes de maneira direta, rápida, objetiva e gratuita, na rede de educação e saúde. Apresenta compatibilidade com diversos recursos midiáticos, o que facilita a inclusão de diferentes projetos tecnológicos, inclusive para formação profissional e educação permanente. *Chat* e *Fórum* poderão ser utilizados na interação síncrona e assíncrona entre os participantes e mediação pelos tutores, conforme o caso.

Para a construção de projetos educativos, é necessário o planejamento cuidadoso e Filatro apresenta o Design Instrucional Contextualizado - DIC (FILATRO, 2004; FILATRO, 2008).



Tencionando a usabilidade interativa na criação da proposta educacional, no ambiente virtual, segundo o DIC são previstas cinco fases relacionadas com operações que acontecem recursivamente ao longo de todo o processo, não são lineares no sentido sequencial, mas passíveis de serem revisitadas continuamente (FILATRO, PICONEZ, 2007).

Para melhor compreensão do percurso metodológico e proposição do Curso *online*, serão descritas as fases do DIC, seus propósitos e respectivas etapas do desenvolvimento do Curso, no presente estudo.

Na **primeira fase**, a **ANÁLISE** envolve a identificação de necessidades de aprendizagem, a definição de objetivos instrucionais e o levantamento das restrições envolvidas.

### **1.1 Definição dos objetivos do Curso *online***

Esta proposta de ação em educação permanente poderá ser aplicada na cidade de São Paulo, pelos profissionais que atuam na área de Gestão de Pessoas, dirigida aos servidores públicos que atuam nos órgãos e serviços, sob administração direta da Prefeitura Municipal de São Paulo (PMSP). No delineamento de programas de treinamento e desenvolvimento que envolva a gestão da carreira funcional, os profissionais da área de Gestão de Pessoas poderão utilizar este material para apoiar as ações de educação permanente, em oficinas, rodas de conversa, ensino *online*, entre outros.

No planejamento inicial, serão relacionados às ações que conduzem aos propósitos do curso, que ao final pretende capacitar o participante na gestão da carreira funcional.

Conforme o cenário a ser aplicado, outros objetivos e recursos poderão ser apresentados.

- 1. Objetivo Geral do Curso: Capacitar os servidores da administração direta da PMSP, instrumentalizando com informações sobre os eventos de carreira.**
  
- 2. Objetivos Específicos do Curso:**
  - Conhecer o atual plano de cargos, carreiras e salários (PCCS) da PMSP;
  - Caracterizar as categorias de cargos e profissões no âmbito da PMSP;
  - Identificar as necessidades e critérios para progressão e promoção;
  - Refletir sobre a importância da gestão da própria carreira funcional.
  
- 3. Público Alvo: Todos servidores públicos municipais da administração direta.**
  
- 4. Pré-Requisitos para Participação no Curso**
  - 4.1 Formação/conhecimentos prévios**  
Conhecimentos básicos de informática para utilização da plataforma Moodle.
  - 4.2 Computador/software necessários**  
Recursos informacionais com banda larga para acesso à internet, vídeos, plataforma Moodle e software de leitura PDF;
  - 4.3 Tempo disponível semanal para participação no curso: 4 horas semanais.**

Como proposta educacional, a metodologia de ensino será norteadada por pressupostos construtivistas e da aprendizagem de adultos.

No modelo construtivista, a aprendizagem ocorre no contexto das relações interpessoais, em um processo individual de construção/reconstrução dos conhecimentos, experiências, competências, e da percepção de si mesmo e do mundo (VYGOTSKY, 1988).

Esse processo pelo qual o adulto aprende a tornar-se consciente e avaliar a própria experiência é mobilizado pelo estudo de assuntos que lhe são úteis na prática. Na concepção de educação para adultos, a aprendizagem deve ser informal e não autoritária, cujo propósito principal é descobrir o significado da experiência, em uma técnica de aprendizagem que permite a educação relacionar-se com a vida (KNOWLES, 1977).

Na carga horária sugerida, o curso terá duração de aproximadamente de 5 semanas, totalizando 20 horas.

Na **segunda e terceira fase** sobre **DESIGN e DESENVOLVIMENTO** ocorre o planejamento da instrução, a elaboração dos materiais e produtos instrucionais.

## **1.2 Definição do conteúdo programático e matriz instrucional**

Consistirá na elaboração e apresentação do cerne do material didático:

### **1.2.1 Descrição dos conteúdos e ferramentas**

Serão previstos cinco módulos, com conteúdos teórico-práticos relacionados às bases conceituais sobre Gestão de Pessoas, Gestão de Carreiras, Legislações pertinentes e outros temas considerados relevantes no contexto da aplicação do curso.

#### **5. Sumário do Conteúdo Programático:**

Número total de módulos: **05 módulos.**

Número total de aulas: **05 aulas.**

Carga horária média por módulo: **cerca de 3 horas e 40 minutos.**

#### **Antes do início dos Módulos:**

Inscrição dos participantes na plataforma;

Fornecimento de *login* e senha para acesso ao AVA;

Encontro presencial para ambientação na plataforma Moodle;

Apresentação do curso e tutores;

Orientação sobre o Pré-Teste.

#### **Módulo 1: Plano de carreiras - PCCS**

Vídeo aula: Plano de carreiras: Progressão e Promoção;

Textos: Histórico dos cargos; PCCS na PMSP; Tabela de cargos;

Atividade no Fórum;

Verificação da aprendizagem: 04 questões de múltipla escolha.

#### **Módulo 2: Plano de Carreira Profissionais da Saúde**

Vídeo aula: Plano de Carreira dos Profissionais da Saúde;

Texto: Lei 14.713/2008;

Atividade no Fórum;

Verificação da aprendizagem: 04 questões de múltipla escolha.

**Módulo 3: Plano de Carreira - Profissionais Nível Básico**

Vídeo aula: Plano de Carreira - Profissionais Nível Básico;  
Texto: Lei 13.652/2003;  
Atividade no Fórum;  
Verificação da aprendizagem: 04 questões de múltipla escolha.

**Módulo 4: Plano de Carreira - Profissionais Nível Médio**

Vídeo aula: Plano de Carreira - Profissionais Nível Médio;  
Texto: Lei 13.748/2004;  
Atividade no Fórum;  
Verificação da aprendizagem: 04 questões de múltipla escolha.

**Módulo 5: Plano de Carreira - Profissionais Nível Superior**

Título aula: Plano de Carreira - Profissionais Nível Superior;  
Texto: Lei 14.591/2007;  
Atividade no Fórum;  
Verificação da aprendizagem: 04 questões de múltipla escolha.

**Ao término dos Módulos:**

Realização do Pós-Teste;  
Pesquisa de opinião sobre o PCCS;  
Trabalho de finalização do curso;  
Pesquisa de avaliação do curso, pelos participantes.

**6. Inscrições:** Inscrições serão realizadas via e-mail pelo setor de Gestão de Pessoas do serviço promotor do evento, a partir da divulgação. O Curso será gratuito, elaborado com recursos próprios da PMSP, sem ônus ao servidor.

**7. Critérios de Aprovação**

Participação em todos os fóruns obrigatórios, nos prazos estipulados;  
Entrega do trabalho final, na data definida.

**8. Certificação:** Ao término do curso será emitido o certificado pela área promotora e enviado para unidade de trabalho do profissional que participou do curso.

A criação de biblioteca, com inserção material de apoio no processo educativo, textos, artigos, e midiateca com filmes, vídeos, entrevistas tornarão a aprendizagem mais significativa.

A indicação de links para acesso aos recursos disponíveis no portal, no site da Prefeitura de São Paulo, contribuirão na composição do acervo do material de apoio.

### 1.2.2 Elaboração do roteiro instrucional e storyboard das videoaulas

As videoaulas, como objetos de aprendizagem (WILEY, 2000; SINGH, 2004; BRASIL, 2007) serão orientadas por roteiro instrucional e *storyboard*, elaborados e referenciados em diretrizes da legislação municipal e experiências dos profissionais, da área de Gestão de Pessoas/RH Desenvolvimento/Qualidade de Vida no Trabalho, do Serviço de Atendimento Móvel de Urgências (SAMU 192).

O desenvolvimento e a operacionalização das gravações dos vídeos e construção do AVA serão definidos junto à Escola Municipal de Saúde, por constituir-se na referência em formação e capacitação dos servidores municipais, dispor de estúdio de gravação e infraestrutura necessária para a consecução do material a ser utilizado na modalidade EAD.

Na **quarta fase**, a **IMPLEMENTAÇÃO** propicia a ambientação dos participantes à proposta, a concretização da situação de ensino-aprendizagem propriamente dita.

## 1.3 Disponibilização do Curso online

O Curso será disponibilizado na plataforma *Moodle®*, e na área da saúde, a Secretaria Municipal da Saúde possui site próprio para a EAD, em <http://ead.saude.prefeitura.sp.gov.br/> (PERDIGÃO, 2014).

Serão fornecidos *login* e senha para cada participante. A estrutura conterà a recepção do participante com as boas vindas ao curso, apresentação da Rota de Navegação com explicações sobre os módulos, sequência recomendada para orientar a navegação do participante. A Rota de Aprendizagem conterà orientação sobre a sequência sugerida nos estudos, realização dos exercícios, bem como as possibilidades de interação entre os participantes, em prol da construção coletiva.

A plataforma *Moodle*® permite interação síncrona e assíncrona em *Chat* e *Fórum*, facilitando o acompanhamento do participante pelo tutor, quanto à necessidade de orientações e esclarecimentos de dúvidas eventuais, discussão e reflexão dos temas abordados, e visualização de dados relativos à frequência de participação, tempo de permanência no AVA, material consultado e perfil de navegação no curso.

Pretende-se, nesta construção, favorecer o processo de aprendizagem, de maneira autônoma, nos momentos de estudos teóricos. As atividades práticas poderão ser propostas, em oficinas e encontros presenciais, conforme as necessidades do grupo.

Na **quinta fase** do Design Instrucional Contextualizado, a **AVALIAÇÃO** é associada ao acompanhamento, a revisão e a manutenção do sistema proposto.

#### **1.4 Processo de Avaliação**

O sistema de avaliação do participante poderá incluir avaliação do tipo diagnóstica, com aplicação de pré-teste, para verificação dos conhecimentos prévios sobre o tema e identificação de eventuais necessidades para a complementação necessária.

A avaliação formativa será efetuada ao longo do processo educativo, mediante a realização dos exercícios interativos propostos ao longo do curso, com a resolução de testes, exercícios objetivos e estudo de casos. O *Moodle*® dispõe de ferramentas como Quiz, Hot Potatoes, que permitem a estruturação de exercícios interativos e instrumentos de avaliação no AVA, facilitando a coleta de dados para a análise das respostas.

Ao final do curso será aplicado um pós-teste *online*.

Como critérios de aprovação serão consideradas a participação nos fóruns e entrega do trabalho final, no prazo estipulado.

Ao término do curso, será emitido o certificado de participação, pela área promotora, e enviado para unidade de trabalho do participante.

Além da avaliação da aprendizagem, os participantes realizarão a avaliação do Curso, por meio de questionário semiestruturado com questões relacionadas ao alcance dos objetivos, metodologia utilizada, AVA, contribuições na aprendizagem, satisfação com o Curso e sugestões para aprimoramento.

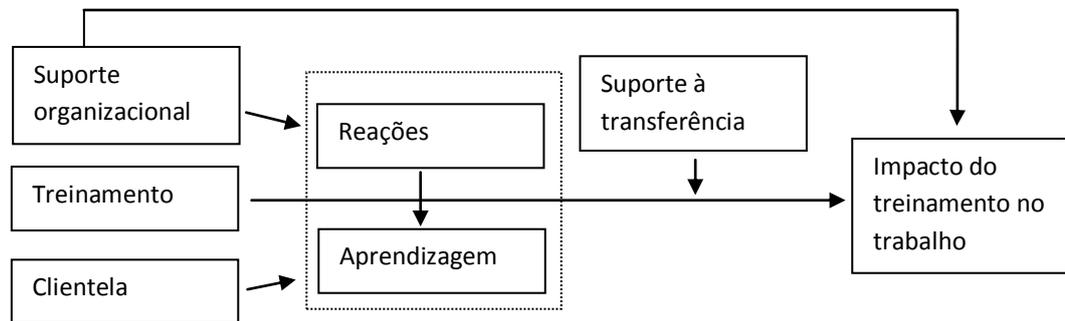
Para a avaliação global do processo de capacitação, os dados obtidos pelos resultados do pré-teste, das verificações de aprendizagem e do pós-teste poderão ser analisados pelo software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS); a análise descritiva poderá ser realizada por meio de número absoluto e relativo (%), média, desvio-padrão, mediana. Associações estatísticas poderão ser verificadas por meio dos testes de Qui-quadrado, t de *Student* e análise de variância (ANOVA), com nível de significância de 5%.

Finalmente, prevê-se a etapa de avaliação de impacto, como medida da ação proposta na formação das competências profissionais e sua eficácia no âmbito do trabalho. Esse processo requer a análise do contexto de aplicação e o foco do processo avaliativo para seleção da métrica mais adequada às necessidades identificadas, frente aos inúmeros modelos de avaliação disponíveis. (KIRKPATRICK, 1976; HAMBLIN, 1978; ALVAREZ, SALAS, GAROFANO, 2004; BORGES-ANDRADE, 2006).

No presente estudo propõe-se a utilização do Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho – IMPACT, que avalia a relação entre os níveis de avaliação reação, aprendizagem e impacto e investiga diversas variáveis preditivas de eficiência e eficácia do treinamento (ABBAD, 2012).

Assim, o modelo IMPACT busca integrar diferentes níveis de avaliação, ao guardar semelhanças com o modelo de Kirkpatrick e Hamblin ao considerar aspectos como reação, aprendizagem e suporte à transferência, e também com o modelo MAIS – Modelo de Avaliação Integrado e Somativo, que além dos aspectos mencionados, considera a percepção do suporte organizacional, características do treinamento e da clientela, além do impacto no treinamento no trabalho. (ABBAD, 2012; MENESES, ABBAD, ZERBINI 2010).

### Estrutura do Modelo IMPACT



Fonte: ABBAD, 2012.

## IV. RESULTADOS ESPERADOS

Quanto aos resultados a serem atingidos nesta proposta educacional, prevê-se a implementação do Curso *online* e capacitação dos servidores municipais sobre o processo de evolução profissional, no plano de cargos e carreiras a gestão da carreira funcional.

Inicialmente, o curso será aplicado junto aos profissionais responsáveis pela área de recursos humanos, atuantes nas coordenações regionais do SAMU.

Posteriormente, será possível ampliar a abrangência e acesso ao curso, a todos os servidores, de maneira que os responsáveis pelas áreas de RH regionais possam tornar-se multiplicadores, nas respectivas regiões. A flexibilidade na utilização do material digital, como objeto virtual de aprendizagem possibilita a inclusão desses conteúdos em oficinas, rodas de conversa e eventos diversos relacionados, entre outros, ao plano de cargos e carreiras.

Nesse sentido, o curso pode assumir maior abrangência, quando aplicado no âmbito da Secretaria Municipal da Saúde, e até aos demais órgãos da Prefeitura Municipal da cidade de São Paulo, visto que se trata de temática de interesse dos servidores, em geral, e não especificamente de determinada área.

## V. CONCLUSÃO

O conhecimento sobre os requisitos necessários para a ascensão profissional e planejamento antecipado da carreira, por meio da proposta deste Curso *online* permitirá, ao servidor, conhecer a trajetória a ser percorrida na carreira funcional, ao longo da permanência no serviço público municipal. A partir das informações obtidas e por meio do autoconhecimento, poderá estabelecer uma direção mais clara e definida para atender objetivos pessoais e profissionais, com vantagens para si e para o serviço.

Como possibilidades futuras, as informações poderão ser disponibilizadas, com ampla abrangência, na Rede São Paulo Saudável como rede de TV Corporativa da Secretaria Municipal de Saúde de São Paulo. (SÃO PAULO, 2014).

Nesta Rede, é disponibilizada programação geral sobre educação em saúde, meio ambiente e cidadania, destinada aos cidadãos que aguardam atendimento nas unidades de saúde. A Rede também dispõe de um canal com foco na educação permanente, especificamente destinado aos profissionais da rede municipal, com temas voltados à capacitação e atualização, configurando-se como importante veículo de comunicação e educação.

## VI. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

ABBAD, G. et al. Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação: ferramentas para gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed; 2012.

ALVAREZ, K; SALAS, E; GAROFANO, C.M. An integrated model of training evaluation and effectiveness. *Human Resource Development Review*. 2004, 3(4), 385-416.

BORGES-ANDRADE, J.E. Avaliação integrada e somativa em TD&E. In: *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed; 2006.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação a Distância. *Objetos de aprendizagem: uma proposta de recurso pedagógico/Organização*: Carmem Lúcia Prata, Anna Christina Aun de Azevedo Nascimento. Brasília: MEC, SEED; 2007.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde. Departamento de Gestão da Educação em Saúde. *Política Nacional de Educação Permanente em Saúde/Ministério da Saúde, Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde, Departamento de Gestão da Educação em Saúde*. Brasília: Ministério da Saúde, 2009. Disponível em [http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/politica\\_nacional\\_educacao\\_permanente\\_saude.pdf](http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/politica_nacional_educacao_permanente_saude.pdf) Acesso em 19 de janeiro de 2014.

CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier; 2004.

DONNELLY, R. Harmonizing technology with interaction in blended problem-based learning. *Computers & Education*. 54 (2010) 350–359. Disponível em [http://ac.els-cdn.com/S0360131509002115/1-s2.0-S0360131509002115-main.pdf?\\_tid=e7004f32-8b8f-11e3-8389-00000aab0f26&acdnat=1391293772\\_d4d9b776a2c48a8b6a1fd44591d947ec](http://ac.els-cdn.com/S0360131509002115/1-s2.0-S0360131509002115-main.pdf?_tid=e7004f32-8b8f-11e3-8389-00000aab0f26&acdnat=1391293772_d4d9b776a2c48a8b6a1fd44591d947ec) Acesso em 12 de janeiro de 2014.

DRUCKER, T.F. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Thompson Pioneira; 2002.

DUTRA, J.S. Carreira e gestão estratégica de pessoas. In J. S. Dutra (Org.), *Gestão de carreiras na empresa contemporânea* (pp. 40-57). São Paulo: Atlas; 2010.

---

GARRISON, D.R.; KANUKA, H. Blended learning: uncovering its transformative potential in higher education. *Internet and Higher Education* 7 (2004) 95–105. Disponível em [http://ac.els-cdn.com/S1096751604000156/1-s2.0-S1096751604000156-main.pdf?\\_tid=9fa7ce72-8b8e-11e3-be43-00000aab0f27&acdnat=1391293223\\_c671bca499d63f83b72743e9f4b2495d](http://ac.els-cdn.com/S1096751604000156/1-s2.0-S1096751604000156-main.pdf?_tid=9fa7ce72-8b8e-11e3-be43-00000aab0f27&acdnat=1391293223_c671bca499d63f83b72743e9f4b2495d) Acesso em 12 de janeiro de 2014.

FILATRO, A. Design Instrucional Contextualizado. São Paulo: SENAC; 2004.

FILATRO, A. Design instrucional na prática. São Paulo: Pearson Education do Brasil; 2008.

FILATRO, A.; PICONEZ, S.C.B. Planejamento, design, implementação e avaliação de programas de educação on-line. 2007. Disponível em [http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/material\\_didatico\\_EaD/andrea\\_filatro\\_apostila.pdf](http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/material_didatico_EaD/andrea_filatro_apostila.pdf) Acesso em 12 de janeiro de 2014.

HAMBLIN, A.C. Avaliação e controle do treinamento. São Paulo: McGraw-Hill; 1978.

KIRKPATRICK, D.L. Evaluation fo training. In: Craig, R.L. Training and development handbook (2<sup>nd</sup> ed.). New York: McGraw-Hill; 1976.

KNOWLES, M. et al. The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development. 5<sup>a</sup> ed. Texas: Gulf Publishing Company – Houston; 1977.

LITWIN, E. Educação à distância: temas para o debate de uma nova agenda educativa. Porto Alegre: Artmed; 2001.

MARX, R.; SOARES, J.P.R.F. A influência da orientação à geração de valor ao acionista nas práticas de gestão de pessoas no ambiente da produção. *Rev. Gest. Prod.* 2008. 15(2):215-230. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/gp/v15n2/a02v15n2.pdf> Acesso em 19 de janeiro de 2014.

MENESES, P; ABBAD, G.; ZERBINI, T. Manual de treinamento organizacional. Porto Alegre: Artmed; 2010.

PERDIGÃO, V.L. Capacitação Pedagógica: revisitando a prática. Disponível em <http://ead.saude.prefeitura.sp.gov.br/course/view.php?id=201> Acesso em 11 de janeiro de 2014.

PERES, J.L.P. Gestão de carreira: uma questão de autoconhecimento. Anais do VIII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração; 2011.

---

SÃO PAULO. Prefeitura de São Paulo. Planejamento, Orçamento e Gestão. Atlas Municipal de Gestão de Pessoas – Edição 2013. Disponível em [http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/chamadas/portal\\_do\\_servidor\\_-\\_dados\\_servidores\\_-\\_atlas\\_municipal\\_de\\_gestao\\_de\\_pessoas\\_2013\\_v11\\_1381745741.pdf](http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/chamadas/portal_do_servidor_-_dados_servidores_-_atlas_municipal_de_gestao_de_pessoas_2013_v11_1381745741.pdf) Acesso em 12 de janeiro de 2014.

SÃO PAULO. Secretaria Municipal da Saúde. Rede São Paulo Saudável. Disponível em [http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/saude/tv\\_corporativa/index.php?p=5438](http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/saude/tv_corporativa/index.php?p=5438) Acesso em 11 de janeiro de 2014.

SINGH, H. Introduction to Learning Objects. In Bettio RW, Martins A. Objetos de aprendizado: um novo modelo direcionado ao ensino a distância. Document on line; 2004. Disponível em: <http://noticias.universia.com.br/destaque/noticia/2004/12/17/493047/objetos-aprendizado-um-novo-modelo-direcionado-ao-ensino-distncia.html> Acesso em 19 de janeiro de 2014.

TROHA, F.J. Bulletproof instructional design: a model for blended learning. 2002. Disponível em [http://www.usdla.org/html/journal/MAY02\\_Issue/article03.html](http://www.usdla.org/html/journal/MAY02_Issue/article03.html) Acesso em 12 de janeiro de 2014.

VELOSOL, E.F.R; DUTRA, J.S. Carreiras sem fronteiras na gestão pessoal da transição profissional: um estudo com ex-funcionários de uma instituição privatizada. Rev. adm. contemp. 2011. 15(5):834-854. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n5/a04v15n5.pdf> Acesso em 19 de janeiro de 2014.

VYGOTSKY, L.S. Pensamento e linguagem. São Paulo: Martins Fontes; 1988.

WEN, C.L. Teleducação em saúde. In: Prado, C; Peres, HHC; Leite, MMJ. Tecnologia da Informação e Comunicação em Enfermagem. São Paulo: Atheneu; 2011.

WICK, C.W. et al. 6Ds : as seis disciplinas que transformam educação em resultados para o negócio. São Paulo: Évora; 2011.

WILEY, D. The instructional use of learning objects. On-line version. 2000. Disponível em: <http://reusability.org/read/> Acesso em 19 de janeiro de 2014.

