

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE ENFERMAGEM
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
GESTÃO DE SERVIÇOS DE SAÚDE
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE SERVIÇOS DE SAÚDE**

Ester Mendes da Silva

**REFLEXÕES SOBRE A PRÁTICA DA EDUCAÇÃO PERMANENTE EM SAÚDE
NO CONTEXTO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA EM UMA OPERADORA DE
SAÚDE**

Belo Horizonte
2022

Ester Mendes da Silva

**REFLEXÕES SOBRE A PRÁTICA DA EDUCAÇÃO PERMANENTE EM SAÚDE
NO CONTEXTO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA EM UMA OPERADORA DE
SAÚDE**

Trabalho de conclusão apresentado ao curso de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Serviços de Saúde, da Escola de Enfermagem da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão de Serviços de Saúde

Área de concentração: Gestão de Serviços de Saúde.

Linha de pesquisa: Trabalho e Gestão Participativa na Saúde

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Eliane Marina Palhares Guimarães

Belo Horizonte
2022

SI586r Silva, Ester Mendes da.
Reflexão sobre a implantação da Educação Permanente em Saúde no contexto da Educação Corporativa em uma operadora de saúde [recursos eletrônicos]. / Ester Mendes da Silva. - - Belo Horizonte: 2022.
57f.
Formato: PDF.
Requisitos do Sistema: Adobe Digital Editions.

Orientador (a): Eliane Marina Palhares Guimarães.
Área de concentração: Trabalho e Gestão Participativa na Saúde.
Dissertação (mestrado): Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Enfermagem.

1. Educação Profissionalizante. 2. Educação Continuada. 3. Educação em Saúde. 4. Capacitação Profissional. 5. Dissertação Acadêmica. I. Guimarães, Eliane Marina Palhares. II. Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Enfermagem. III. Título.

NLM: LC 5201

Bibliotecário responsável: Fabian Rodrigo dos Santos CRB-6/2697



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

ESCOLA DE ENFERMAGEM

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE SERVIÇOS DE SAÚDE

ATA DE NÚMERO 71 (SETENTA E UM) DA SESSÃO PÚBLICA DE ARGUIÇÃO E DEFESA DA DISSERTAÇÃO APRESENTADA PELA CANDIDATA ESTER MENDES DA SILVA PARA OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM GESTÃO DE SERVIÇOS DE SAÚDE.

Aos 19 (dezenove) dias do mês de agosto de dois mil e vinte e dois, às 10:00 (dez horas), realizou-se presencialmente com transmissão por videoconferência, a sessão pública para apresentação e defesa da dissertação "CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL EM INSTITUIÇÕES DE SAÚDE: IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROJETO DE EDUCAÇÃO COPORATIVA", da aluna Ester Mendes da Silva, candidata ao título de "Mestre em Gestão de Serviços de Saúde", linha de pesquisa "Trabalho e Gestão Participativa na Saúde". A Comissão Examinadora foi constituída pelos seguintes professores doutores: Eliane Marina Palhares Guimarães, Márcia dos Santos Pereira e Adriane Vieira, sob a presidência da primeira. Abrindo a sessão, a presidente, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra à candidata para apresentação do seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da candidata. Logo após, os membros da Comissão se reuniram sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

(X) APROVADA;

() APROVADA COM AS MODIFICAÇÕES CONTIDAS NA FOLHA EM ANEXO;

() REPROVADA.

A Comissão Examinadora recomendou a mudança do título para:

"REFLEXÕES SOBRE A PRÁTICA DA EDUCAÇÃO PERMANENTE EM SAÚDE NO CONTEXTO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA DE UMA OPERADORA DE SAÚDE"

O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pela orientadora. Nada mais havendo a tratar, eu, Davidson Luis Braga Lopes, Secretário do Colegiado de Pós-Graduação em Gestão de Serviços de Saúde da Escola de Enfermagem da Universidade Federal de Minas Gerais, lavrei a presente Ata, que depois de lida e aprovada será assinada por mim e pelos membros da Comissão Examinadora.

Belo Horizonte, 19 de agosto de 2022.

Profª. Drª. Eliane Marina Palhares Guimarães

Membro Titular - Orientadora (UFMG)

Prof. Drª. Márcia dos Santos Pereira

Membro Titular (UFMG)

Profª. Drª. Adriane Vieira

Membro Titular (UFMG)

Davidson Luis Braga Lopes

Secretário do Colegiado de Pós-Graduação



Documento assinado eletronicamente por **Eliane Marina Palhares Guimaraes, Professora do Magistério Superior**, em 25/10/2022, às 22:04, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Marcia dos Santos Pereira, Professora do Magistério Superior**, em 26/10/2022, às 16:20, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Adriane Vieira, Professora do Magistério Superior**, em 27/10/2022, às 14:38, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Davidson Luis Braga Lopes, Secretário(a)**, em 27/10/2022, às 15:40, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **1845829** e o código CRC **F897181C**.

AGRADECIMENTOS

“Nenhum caminho é longo demais quando um amigo nos acompanha”, no meio dele surge tempestade, ventanias, mas ao lado de um amigo, tudo fica mais leve, mais fácil de superar. Agradeço a todos que, de certa forma, estiveram ao meu lado, apoiaram, contribuíram para que fosse possível a realização deste estudo, com muito carinho:

A DEUS, primeiramente, pela oportunidade de realizar este estudo, sem Ele eu não saberia o que fazer, iniciei este estudo na convicção de que tudo daria certo e deu! Embora alguns percalços no meio do caminho; como foi difícil.

Aos meus pais (mãe *in memoriam*) que sempre acreditaram em mim; vocês são a razão da minha existência.

Uesley, meu esposo, que esteve ao meu lado, dias a fio, me socorrendo em todas as horas. Te amo amor e te amarei de janeiro a janeiro.

Meu sogro e minha sogra, com tanto carinho me apoiaram com os meus pequenos, me incentivando a seguir em frente.

Meus filhos: Mateus e Ane (no início do mestrado nem pensava em tê-la, e ela veio para alegrar ainda mais a minha vida) desculpem-me pelos momentos de ausência, quando eu estava tentando estar presente. Nem sei como recompensá-los. Amo vocês, meus filhotes.

E, em especial, com muito carinho, minha professora, Eliane Palhares Guimarães, posso dizer amiga: de desabafos, choros, compartilhamentos de sofrimentos diários, que me escutou, apoiou, sempre me motivou a seguir em frente. Nem tenho palavras para te descrever, uma pessoa sensacional, muito obrigada por tudo, agradeço a Deus pela sua vida!

Aos meus irmãos que sempre me apoiaram e acreditaram em mim, sem vocês, eu não saberia o que fazer!

Aos meus colegas de classe, nos unimos, tiramos forças de onde não tínhamos, mas vencemos, e como vencemos, posso dizer que foi a turma pandêmica (risos).

Aos amigos da Unimed-BH, sem vocês não seria possível, obrigada por tudo, pelo apoio e compreensão.

A todos os colegas que, de alguma forma, me apoiaram, incentivaram e compreenderam minha ausência, e, às vezes, um estresse...

Aos professores do curso de Mestrado Profissional de Gestão em Serviços de Saúde da UFMG, mesmo diante de tantos desafios decorrentes da pandemia do covid-19, superamos juntos.

“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas Graças a Deus, não sou o que era antes”. (Marthin Luther King)

RESUMO

MENDES, E.M. **REFLEXÕES SOBRE A PRÁTICA DA EDUCAÇÃO PERMANENTE EM SAÚDE NO CONTEXTO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA EM UMA OPERADORA DE SAÚDE.** 2022. 57f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Serviços de Saúde) - Escola de Enfermagem, Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2022.

Novos modelos de educação surgiram para substituir os modelos tradicionais de treinamento. O presente trabalho tem por objetivo geral: Analisar como a Educação Permanente em Saúde (EPS) se articula a Educação Corporativa em uma operadora de Saúde e Objetivos específicos: Verificar as diretrizes institucionais adotadas para o desenvolvimento de pessoas na organização; Descrever as metodologias do processo de educação da EC desenvolvidas na organização; Descrever o processo de implantação da EPS; Identificar os desafios do processo de EPS em uma operadora de saúde; Elaborar uma proposta de Educação Permanente para o desenvolvimento dos profissionais de saúde articulada as diretrizes da EC. A abordagem da pesquisa foi qualitativa, com enfoque exploratório e o método foi o de estudo de caso. O campo de investigação foi em uma operadora de saúde de Belo Horizonte - Minas Gerais. Obteve-se a colaboração de nove participantes para a pesquisa, sendo Gestores de Saúde, Consultores de Recursos Humanos e Analistas de Educação. A técnica de coleta de dados foi por uma entrevista estruturada realizada pela plataforma *Teams*. A análise dos dados seguiu as propostas de análise de conteúdo proposta por Bardin, organizado em três polos cronológicos; 1- a pré-análise, 2 – a exploração do material, 3 – o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. Nos resultados após as transcrições e leituras das entrevistas, foram identificadas as unidades de contextos, e os núcleos de sentidos, tendo como critério a proximidade temática da entrevista, do qual emergiram quatro categorias: 1- A lógica organizativa do planejamento para o processo educacional 2 - Desafios do processo de Educação Permanente em Saúde em uma operadora de saúde 3 – Inovação na Metodologia de capacitação como estratégia de gestão 4 – Reflexões sobre a proposta de implementação da Educação Permanente em Saúde. Na elaboração final do trabalho foi realizado um relatório técnico, onde foram desenvolvidas algumas ações propostas para o enriquecimento da Educação Permanente em Saúde na estrutura de uma Educação Corporativa para o desenvolvimento de pessoas na organização. Concluí que vivenciar um processo de trabalho em uma Educação corporativa, possibilitou melhor entendimento sobre as estratégias de ensino-aprendizagem adotadas pela operadora, e entender as necessidades de mudanças propostas pela gestão de pessoas, e assim evoluir na compreensão dos processos educacionais da instituição.

Palavras-chave: Educação corporativa. Educação Permanente Saúde. Educação Saúde. Capacitação para trabalho.

ABSTRACT

MENDES, E.M. REFLECTIONS ON THE PRACTICE OF PERMANENT HEALTH EDUCATION IN THE CONTEXT OF CORPORATE EDUCATION IN A HEALTH OPERATOR. 2022. 57f. Dissertation (Professional Master's in Health Services Management) - School of Nursing, Federal University of Minas Gerais. Belo Horizonte, 2022.

New education models have emerged to replace traditional training models. The present work has the general objective: To analyze how the Permanent Education in Health (EPS) articulates the Corporate Education in a health operator and specific objectives: To verify the institutional guidelines adopted for the development of people in the organization; Describe the methodologies of the CE education process developed in the organization; Describe the EPS implementation process; Identify the challenges of the EPS process in a health operator; Develop a proposal for Permanent Education for the development of health professionals articulated with EC guidelines. The research approach was qualitative, with an exploratory focus and the method was the case study. The field of investigation was in a health care provider in Belo Horizonte - Minas Gerais. The collaboration of nine participants was obtained for the research, being Health Managers, Human Resources Consultants and Education Analysts. The data collection technique was through a structured interview carried out by the Teams platform. Data analysis followed the content analysis proposals proposed by Bardin, organized into three chronological poles; 1 - the pre-analysis, 2 - the exploration of the material, 3 - the treatment of the results, the inference and the interpretation. In the results after the transcripts and readings of the interviews, the units of contexts and the nuclei of meanings were identified, having as a criterion the thematic proximity of the interview, from which four categories emerged: 1- The organizational logic of planning for the educational process 2 - Challenges of the process of Permanent Education in Health in a health operator 3 - Innovation in the Training Methodology as a management strategy 4 - Reflections on the proposal to implement Permanent Education in Health. In the final elaboration of the work, a technical report was carried out; where some proposed actions were developed for the enrichment of Permanent Education in Health in the structure of a Corporate Education for the development of people in the organization. I concluded that experiencing a work process in a corporate education made it possible to better understand the teaching-learning strategies adopted by the operator, and to understand the needs for changes proposed by people management and thus evolve in the understanding of the institution's educational processes.

Key Words: Corporative Education. Permanent Education Health. Health Education. Training For Work.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1	Modelo tradicional de treinamento X Modelo Moderno	16
Figura 1	Linha histórica dos modelos de produção e reflexos na educação	20
Quadro 2	Princípios para o sucesso em Educação Corporativa e práticas para viabilizá-los	22
Figura 2	Mudança de paradigma de centro de T&D para Educação corporativa	24
Figura 3	Pirâmide de aprendizagem	27

LISTA DE ABREVIATURAS

CNS	Conselho Nacional de Saúde
COEP	Comitê de Ética e Pesquisa
EC	Educação Corporativa
EPS	Educação Permanente em Saúde
LNT	Levantamento da Necessidade de Treinamento
OPAS	Organização Pan-Americana de Saúde
OPEPS	Política Nacional de Educação Permanente em Saúde
PDP	Planejamento de Desenvolvimento de Pessoal
SEC	Sistema de Educação Corporativa
SPE	Superintendência de Pessoas
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
UC	Universidade Corporativa
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UTI	Unidade de Terapia Intensiva

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	11
1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA, JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO	12
2 OBJETIVOS	17
2.1 OBJETIVO GERAL	17
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
3 Referencial Teórico	18
3.1 EDUCAÇÃO CORPORATIVA	18
3.2 CAPACITAÇÃO PARA O TRABALHO: MUDANÇAS DE PARADIGMA	23
3.3 EDUCAÇÃO PERMANENTE EM SERVIÇOS DE SAÚDE	25
3.4 A TECNOLOGIA NO PROCESSO DE APRENDIZAGEM	27
4 Metodologia	31
4.1 TIPO DE ESTUDO	31
4.2 CAMPO DE INVESTIGAÇÃO	32
4.2.1 A ESTRUTURA DA GESTÃO DE PESSOAS NO MOMENTO DA REALIZAÇÃO DA PESQUISA	33
4.3 PARTICIPANTES DA PESQUISA	35
4.4 TÉCNICA DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	36
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	39
5.1 A LÓGICA ORGANIZATIVA DO PLANEJAMENTO PARA O PROCESSO EDUCACIONAL	39
5.2 DESAFIOS DO PROCESSO DE EDUCAÇÃO PERMANENTE EM SAÚDE EM UMA OPERADORA DE SAÚDE.....	46
5.3 INOVAÇÃO NA METODOLOGIA DE CAPACITAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO	52
5.4 REFLEXÕES SOBRE A PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DA EDUCAÇÃO PERMANENTE EM SAÚDE.....	55
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	61
REFERÊNCIAS	64

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	69
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA	71
APÊNDICE C – PRODUTO TÉCNICO	72
ANEXO A – TERMO DE AUTORIZAÇÃO	79
ANEXO B – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP	92

APRESENTAÇÃO

Minha trajetória na enfermagem iniciou-se no ano de 2001, quando estava acompanhando um paciente familiar em um hospital localizado em Belo Horizonte – Minas Gerais. Nos dias em que transcorreu a internação deste paciente, assisti aos cuidados dispensados, e toda a assistência da equipe de enfermagem para com aquele paciente fizeram-me ter vontade de estar ali cuidando também. Então, resolvi iniciar minha trajetória na área da saúde, fazendo um curso técnico de enfermagem, no qual me formei em 2003. Naquele mesmo ano, comecei a atuar na área assistencial de serviços de urgência e emergência.

No ano de 2007, dando mais um passo na minha carreira, iniciei o curso de graduação em Bacharelado em Enfermagem no centro Universitário Metodista Izabela Hendrix. Durante meu período de Graduação, pude desenvolver trabalhos voltados para a Humanização do Cuidado e Enfermagem Baseada em Evidência, sendo publicados posteriormente. No meu penúltimo ano de graduação, tive a oportunidade de me tornar acadêmica de enfermagem em um setor de Padronização e Garantia da Qualidade em um hospital de grande porte em Belo Horizonte, cuja vivência constituiu o início da minha trajetória profissional na área de Gestão em Serviços de Saúde.

Após o período acadêmico de enfermagem encerrado no ano de 2011, tive a oportunidade de fazer parte de um programa de residência multiprofissional neste mesmo hospital, realizando assistência direta ao paciente durante um ano como enfermeira de unidade de internação e terapia intensiva. Em 2013, tornei-me Especialista Hospitalar em Clínica médica e cirúrgica, experiência essa de suma importância que me possibilitou maior percepção para atuar na área de qualidade e gestão. Com a publicação da RDC nº 36 de 25 de julho de 2013, que institui ações para a segurança do paciente em serviços de saúde e dá outras providências, tive a oportunidade de implantar o Núcleo de Segurança do paciente e a Gestão de Risco neste hospital. Foram três anos atuando diretamente com gestão da qualidade e apoiando em governança clínica.

Em 2014, iniciei minha trajetória no processo educacional, lecionando para cursos técnicos da área da saúde por meio do programa Pronatec. Foram quatro anos ensinando sobre cuidado. Tudo o que aprendi no início da minha carreira e que ainda está em fase de amadurecimento profissional foi transmitido para pessoas que fizeram

a escolha de poder cuidar. Lecionando, eu aprendi, construí vínculos, e tenho a esperança de que com a educação fui capaz de transformar o futuro de alguém!

Em 2018, comecei a atuar em um Instituto de Ensino e Pesquisa em um hospital de grande porte em Belo Horizonte. Este foi uma escola; foram poucos meses, mas de grande vivência e amadurecimento como pessoa; cresci enquanto profissional, atuei fazendo gestão de qualidade, gestão de pessoas, desenvolvendo conteúdo para cursos técnicos e de curta duração, prossegui ensinando, com ousadia naquilo em que eu acredito, e, tendo fé, proferindo sobre a arte de cuidar.

Ao longo dos anos, tive a oportunidade de participar de fóruns, de seminários, e também cursei uma especialização em Enfermagem em Nefrologia *lato sensu*, uma pós-graduação em Urgência e Emergência, fiz um MBA em Auditoria em Serviços de Saúde e Gestão da Qualidade.

Ainda em 2018, comecei a atuar na área de Educação Corporativa em uma cooperativa de saúde de Belo Horizonte. Não conhecia muito sobre Educação Corporativa, e nem como funcionava a metodologia dos processos de ensino em instituições de saúde. Comecei a estudar e a entender os conceitos de Educação Corporativa; nas literaturas, encontrei poucos estudos que mencionassem os processos de Educação Corporativa voltados para as estruturas de organizações de saúde, e, principalmente, como atuar dentro de um hospital fazendo Educação Permanente em Saúde no modelo de uma educação corporativa.

Até o presente momento, a necessidade de aprimoramento contínuo levou-me a ingressar no Mestrado Profissional, cuja trajetória como aluna reforçou a relevância dessa temática na gestão dos serviços de saúde, e, por esse motivo, nesta pesquisa propus conhecer sobre Educação Corporativa e aprofundar meus conhecimentos, estudando a Política Nacional de Educação Permanente em Saúde. Além disso, estudar sobre as possibilidades de como contribuir para que ocorra conexão entre estes modelos de educação, pensando nas estruturas e pessoas que atuam em ambientes de saúde, visando à melhoria contínua no processo de desenvolvimento dos trabalhadores em serviços de saúde.

1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA, JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A forma de ensinar e aprender, ao longo dos anos, vem sofrendo modificações, resultado da evolução que acompanha os seres humanos desde a Antiguidade até os dias atuais, visto que, novos modelos de educação surgiram para substituir os modelos tradicionais de treinamento (AIUB, 2015; DIAS, 2014).

Os modelos tradicionais de treinamentos não são focados nos objetivos estratégicos das organizações, além de não avaliarem o resultado das capacitações; enquanto a educação corporativa capacita os profissionais para atuarem de forma ativa, trazendo resultado para a organização, e suas habilidades são desenvolvidas para melhorar a execução das atividades no trabalho (EBOLI, 2014).

As mudanças que ocorreram na transição dos tradicionais modelos de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) para o modelo de Educação Corporativa (EC), conforme explica Eboli (2014), foram necessárias diante da necessidade de respostas ágeis, do autodesenvolvimento e da aprendizagem contínua das pessoas na organização. Com isso, as empresas viram a necessidade de adequar sua postura em relação ao sistema de educação para que ele pudesse contribuir no desenvolvimento de atitudes, habilidades comportamentais, e não apenas no conhecimento.

Face às relações estreitas entre a educação, a modernidade e a competitividade, devido às fragilidades na formação do profissional, as organizações mudaram os direcionamentos no processo de desenvolvimento de pessoas, implantando sistemas educacionais que não estivessem apenas voltados para o conhecimento técnico e instrumental (CASTRO; EBOLI, 2013).

No entanto, Madruga (2018) ressalta que, para o sistema de educação ser bem-sucedido, é necessário que as práticas educacionais sejam reais aos processos da organização, e que as ações de ensino-aprendizagem não podem ser supostas. Ao planejar um treinamento, é preciso perceber o verdadeiro cenário das empresas, considerando as evoluções do processo de educação advindas da modernização e do avanço tecnológico.

A tecnologia traz mudanças ao processo de educação e desenvolvimento dos colaboradores nas organizações, ela é de fundamental importância na disseminação da informação, além disso, a educação é um dos pilares para o desenvolvimento, e as empresas têm investido, cada vez mais, em variados formatos de metodologias

educativas, visando garantir que a educação seja ofertada com qualidade para assumir novas formas de organização do trabalho (CRUZ, 2010).

O avanço tecnológico na educação em saúde tem sido cada vez mais aderido pelas organizações, por abranger maior número de profissionais a serem capacitados e por ter menor custo. Pode-se dizer que, quando se disponibiliza uma determinada ação educacional em uma plataforma digital, por exemplo, é possível disponibilizá-la simultaneamente a vários profissionais de várias categorias, além disso, é possível, disponibilizar para novos profissionais recém contratados pela organização.

A tecnologia, afirmam Cavalcante e Vasconcelos (2017), motiva cooperações de forma ágeis e transversais, visando a uma coordenação compartilhada em centros de decisão.

Assim, a EC surge, tendencialmente, para a criação de um novo modelo de educação e desenvolvimento alinhado a estratégia organizacional, voltada para a competitividade empresarial no desenvolvimento das competências humanas e emparelhadas às competências empresariais (EBOLI, 2014; MADRUGA, 2018).

Corroborando com esta afirmativa, Santos e Ribeiro (2009) dizem que a EC é um projeto estruturado de desenvolvimento empresarial, seja público ou privado, com o objetivo de tornar institucional uma cultura de aprendizagem contínua ligada à estratégia da organização.

De acordo com Eboli (2014), a EC não deve ser apenas um estereótipo dentro da instituição, ela deve abranger duas dimensões: ser diferente na competitividade e ser um fomentador da mudança cultural e organizacional. Nessa mesma perspectiva, Santos *et al.* (2012) reforçam que a EC possibilita a construção do conhecimento, compartilhando e estimulando a confiança no processo de desenvolvimento e aprendizagem de pessoal, seja ele, individual ou coletivo, de todos os profissionais envolvidos.

Dessa forma, percebe-se a necessidade de se refletir sobre as estratégias de uma EC voltada para uma organização de saúde, pois, são escassas as referências encontradas na literatura sobre Educação Corporativa, utilizando a estratégia de Educação Permanente em Saúde. Tornando-se, pois, importante relacionar os conceitos de ambas: Educação Corporativa e Educação Permanente em Saúde.

A Educação Corporativa (EC), segundo Meister (1999, p. 29) é um: “[...] guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias da organização”. A autora confirma que

esta estratégia reforça a realização de um trabalho com qualidade, sistematizando e agilizando esforços de aprendizagem e desenvolvimento.

Posto isto, os autores Maurício, Vieira e Claro (2018) afirmam que as empresas estão identificando as necessidades de desenvolvimento das pessoas, rever os modelos de educação, incorporar uma cultura organizacional como forma de manter a boa competitividade, agregar valores e resultados positivos e a satisfação dos clientes internos e externos.

Neste cenário, compreende-se que uma das estratégias da educação na saúde é a Educação Permanente em Saúde (EPS), na perspectiva de se construírem processos metodológicos de desenvolvimento que fazem sentido para a atuação do profissional e para a organização.

A Educação Permanente em Saúde (EPS), segundo a Política de Educação Permanente em Saúde, regulamentada pela portaria GM/MS nº 1.996, de 20 de agosto de 2007 pelo Ministério da Saúde - Brasil (BRASIL, 2018, p. 9):

[...] consiste na produção e sistematização de conhecimentos relativos à formação e ao desenvolvimento para a atuação em saúde, envolvendo práticas de ensino, diretrizes didáticas e orientação curricular.

A EPS é a capacitação para o trabalho, visto que o processo de aprendizagem é uma via de mão dupla: ensinar e aprender, devendo se tornar uma prática na organização. A EPS se faz necessária para que ocorram as transformações das práticas dos profissionais em saúde, e isso deve acontecer de forma constante no ambiente de trabalho (BRASIL, 2018.)

As mudanças que decorrem da organização, ao implementar um processo estratégico de desenvolvimento de pessoas, não devem apenas ser ações objetivando técnicas e publicidade para promoção das ações educacionais. O investimento na capacitação deve garantir o desenvolvimento dos profissionais, conforme a cultura da organização, focado em equipes com alto desempenho e melhores resultados assistenciais (EBOLI, 2014).

Assim, o presente trabalho se justifica pela necessidade de as organizações remodelarem suas estratégias para o desenvolvimento de pessoas, pois, é essencial instituir novos modelos de capacitação, visando substituir modelos tradicionais de treinamentos (CASARINI; BAUMGARTNER, 2012).

De acordo com Chiavenato (2016, p. 31-34), pode-se diferenciar as abordagens dos modelos tradicionais de treinamentos de um modelo mais moderno, conforme Quadro 1:

Quadro 1 - Modelo tradicional de treinamento x Modelo Moderno

Modelo Tradicional	Modelo Moderno
• Treinar apenas quando há alguma oportunidade (modelo casual); • Escolher aleatoriamente quem vai ser treinado (esquema randômico); • Treinar apenas quando há um problema a ser resolvido (atitude reativa); • Visa resolver um problema momentâneo (visão de curto prazo); • As pessoas não são consultadas com antecedência (imposição); • As coisas não mudam, ou mudam muito pouco (estabilidade); • Conservar as coisas como estão (manter o status quo); • Visar ao permanente e o definitivo.	• Treinar como parte da cultura da empresa (modelo planejado); • Treinar todos os colaboradores (esquema intencional); • Treinar antecipando-se às necessidades (atitude proativa); • Visa antecipar problemas futuros (visão de longo prazo); • As pessoas são consultadas (consenso); • Tudo muda o tempo todo (mutável); • Construir um futuro melhor (inovação e criatividade); • Visar ao provisório.

Fonte: Chiavenato (2016)

São muitas as diferenças que podem ser percebidas nas duas abordagens, sejam elas tradicionais ou modernas.

Quando se pondera sobre os processos de ensino e aprendizagem de uma EC, nas instituições de saúde, e sobre as poucas publicações relacionadas às estratégias de desenvolvimento de pessoas nestas organizações, sejam elas, em uma educação corporativa continuada e/ou EPS, faz-se relevante a investigação desta temática, haja vista a necessidade de se pesquisar mais sobre a articulação entre estas duas estratégias de educação.

A EC surge nos processos de ensino e aprendizagem não apenas como um setor de treinamento, mas como um processo integrado de gestão de pessoas. E, ainda configurado como um meio de comunicação e disseminação segura de

informações dentro da organização, de forma participativa, integrativa e enriquecedora para o desenvolvimento das pessoas.

Nesse contexto, faz-se necessário refletir, sobre a estratégia da EPS em uma estrutura de Educação corporativa; no intuito de agregar valor no processo de aprendizagem contínua e ao desenvolvimento das pessoas nas organizações de saúde, objetivando alcançar os resultados esperados para este estudo a partir das diretrizes institucionais.

2 OBJETIVOS

Neste tópico, serão delineados o objetivo geral e os objetivos específicos que orientam esta pesquisa.

2.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral da pesquisa é analisar como a Educação Permanente em Saúde se articula à Educação Corporativa em uma operadora de Saúde.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Verificar as diretrizes institucionais adotadas para o desenvolvimento de pessoas na organização;
- Descrever as metodologias do processo de educação da EC desenvolvidas na organização;
- Descrever o processo de implantação da EPS;
- Identificar os desafios do processo de EPS em uma operadora de saúde;
- Elaborar uma proposta de Educação Permanente para o desenvolvimento dos profissionais de saúde articulada as diretrizes da EC.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Ao longo dos anos, os modelos de educação no campo do trabalho sofreram modificações e transformações, e a Educação Corporativa (EC) surge como um projeto de muitas empresas, cuja finalidade é instituir uma cultura de aprendizagem contínua, visando proporcionar e adquirir novas competências relacionadas a estratégias da organização, visto que este projeto tende a permanecer e suceder os modelos tradicionais de treinamentos que são realizados apenas para tratar algum ponto em específico e imediato (CRUZ, 2010; MADRUGA, 2018).

A EC foi implementada por muitas organizações no intuito de oficializar uma cultura de aprendizagem contínua, e o termo Universidade Corporativa (UC) foi adotado por muitas instituições com o mesmo sentido, o de oferecer capacitações de forma ágil, com baixo custo e contínua. Nesse sentido, conforme os autores Eboli (2014) e Madruga (2018), percebe-se que existe uma concordância conceitual entre EC e UC, nesta pesquisa as abordagens destes dois termos são propostas como equivalentes.

Sobre a expressão de UC, Bechara (2004, p. 113) afirma que:

[...] a expressão universidade corporativa foi cunhada para designar toda a infraestrutura que garante o aprendizado contínuo nas organizações, criada a partir da percepção da necessidade destas transferirem o foco de seus esforços de T&D de eventos únicos, cujo objetivo é desenvolver qualificações específicas e isoladas, para a elaboração de uma cultura de educação continuada’.

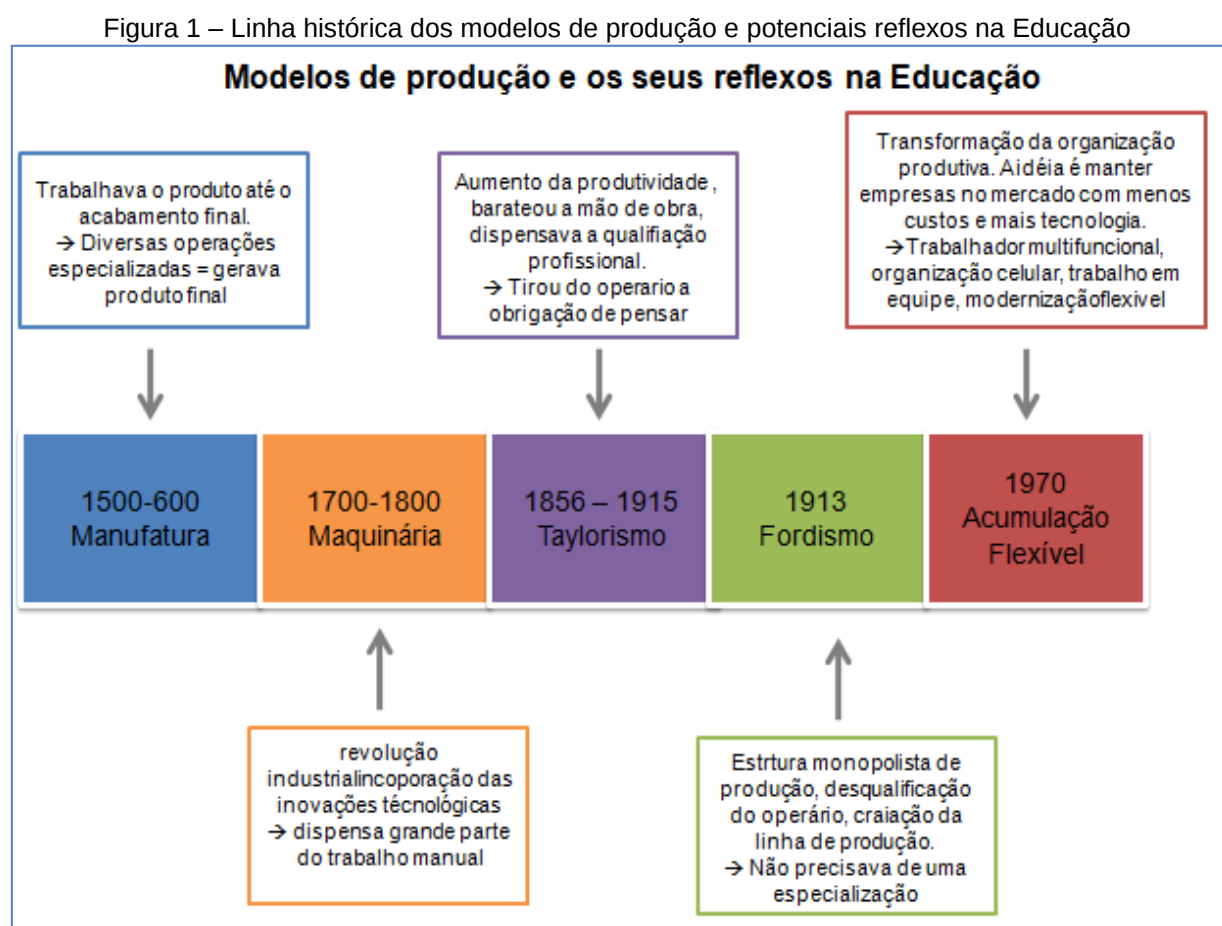
A EC, segundo Eboli (2014), exerce um papel estratégico, construindo uma competitividade empresarial por meio do desenvolvimento de pessoas, das quais as competências humanas estão relacionadas às competências empresariais. Nessa mesma direção, a UC é focada no desenvolvimento de pessoas de todos os níveis, cujas competências desenvolvidas são necessárias para que os objetivos estratégicos da organização sejam alcançados.

O modelo de UC surgiu na Gestão de Jack Welch, na *General Eletric* em New York, em 1956, objetivando criar melhores formas de educar e formar gestores. A EC é uma prática estruturada de uma empresa, com a intenção de favorecer a educação

continuada, tendo melhorias de qualificação profissional e empresarial, permitindo ao colaborador adquirir novos conhecimentos, competências e atitudes, adaptando-se às exigências do mercado (VIEIRA; FRANCISCO, 2012).

Nos anos de 1970, o que prevalecia era o modelo de organização fabril. No entanto, com a evolução dos modelos organizacionais foi necessária a qualificação dos trabalhadores, habilitando-os para o desenvolvendo de novas competências para o trabalho. No modelo de educação fabril, as pessoas eram orientadas à qualificação operacional e com o surgimento de novos modelos de educação, as pessoas seriam valorizadas pelas suas competências (CRUZ, 2010).

A FIG. 1 demonstra a linha histórica dos modelos de produção e os seus reflexos na educação:



Fonte: Valois; Valois (2017, p. 101-110)

Conforme demonstrado na linha histórica dos modelos de produção e os potenciais reflexos na educação, percebe-se que a globalização e os avanços tecnológicos que surgiram ao longo dos séculos produziram impactos no processo de trabalho, como na qualificação da mão de obra, ou no conhecimento para se executar

uma determinada tarefa, o que antes não necessitava de muito conhecimento para ser executado, a produção era realizada apenas com uma única ação/atividade; e com os avanços que ocorreram na produção, na qualificação de mão de obra, o impacto da qualificação profissional ocorrera mais tarde, quando o trabalhador passou a ser pensador das suas atividades diárias, o que exige educação, autodesenvolvimento, tornando-se um profissional cujo conhecimento não está restrito apenas a uma única área.

Com a evolução do processo de ensino e aprendizagem, as organizações, atualmente, tendem a buscar pessoas com competências relacionadas à acumulação flexível, ou seja, com capacidade de tomar decisões, solucionar problemas, atuar na descentralização das atividades, de ser criativo, de trabalhar em equipe, que entende como a empresa age, e que uni a teoria e a prática de forma ágil e sucessiva, e a EC pode impulsionar e desenvolver estas competências (CASARINI; BAUMGARTNER, 2012).

A verdadeira EC, acrescenta Madruga (2018), acontece quando a instituição determina, de modo preciso, um desenvolvimento contínuo, vigoroso e planejado da implementação das ações educacionais, com fundamentos metodológicos, e um ensino estruturado e motivador.

Reforçando ainda a definição de EC, Cruz (2010, p. 344) a caracteriza:

[...] como um sistema de desenvolvimento de pessoas, pautado pela gestão por competências, cujo papel é o de servir de ponte entre o aprimoramento pessoal e a estratégia de atuação da instituição.

O autor Cruz (2010) ainda afirma que as organizações assumem a responsabilidade do processo de educação e treinamento, assegurando o correto uso dos recursos e unindo os planejamentos de desenvolvimento pessoal às competências essenciais para o objetivo estratégico do negócio.

O processo de aprendizagem no contexto da EC requer uma coerência entre a cultura e os objetivos estratégicos da organização, para os quais serão abordadas novas metodologias de práticas educacionais; busca estimular a aprendizagem, incitando a criatividade e o desenvolvimento das competências, permitindo uma resposta rápida e proposição de solução frente aos problemas rotineiros no ambiente de trabalho (MAURÍCIO; VIEIRA; CLARO, 2018).

O processo de desenvolvimento, conforme relatam Casarini e Baumgartner (2018), é um desafio, e a base da gestão de pessoas relacionada ao desenvolvimento é a gestão por competência, sendo um dos elementos fundamentais para o sucesso da EC e dos processos de desenvolvimento de pessoas na organização, pois, através da gestão por competência, é possível perceber perfis excelentes, assim como identificar as oportunidades de melhoria nas habilidades técnicas e comportamentais dos profissionais.

Para que a Educação Corporativa (EC) tenha resultados positivos, é necessário que a organização adote alguns princípios para nortear a estratégia de educação da empresa. Princípios de sucesso ilustrados no Quadro 2:

Quadro 2 - Princípios para o sucesso em Educação Corporativa e práticas para viabilizá-lo

PRINCÍPIOS	PRÁTICAS
Competitividade	✓ Obter comprometimento e o envolvimento da alta cúpula com os sistemas de educação. ✓ Alinhar as estratégias, diretrizes e práticas de gestão de pessoas às estratégias de negócio. ✓ Implantar um modelo de gestão de pessoas por competências. ✓ Conceber ações e programas educacionais alinhados à estratégia do negócio
Perpetuidade	✓ Ser veículo da disseminação da cultura empresarial. ✓ Responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem.
Conectividade	✓ Adotar e implementar a educação “inclusiva”, contemplando o público interno e externo. ✓ Implantar modelo de gestão do conhecimento que estimule o compartilhamento de conhecimentos organizacionais e a troca de experiências. ✓ Integrar sistema de educação com o modelo de gestão do conhecimento. ✓ Criar mecanismos de gestão que favoreçam a construção social do conhecimento.
Disponibilidade	✓ Implantar projetos virtuais de educação (aprendizagem mediada por tecnologia) ✓ Utilizar de forma intensiva tecnologia aplicada a educação. ✓ Implantar múltiplas formas e processos de aprendizagem que favoreçam a “aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar”.
Cidadania	✓ Obter sinergia entre programas educacionais e projetos sociais. ✓ Comprometer-se com a cidadania empresarial, estimulando a formação de atores sociais dentro e fora da organização e a construção social do conhecimento organizacional.
Parceria	✓ Parcerias internas: Responsabilizar líderes e gestores pelo processo de aprendizagem de suas equipes, estimulando a participação nos programas educacionais e criando um ambiente de trabalho propício a aprendizagem. ✓ Parcerias externas: estabelecer parcerias estratégicas com instituições de ensino superior.
Sustentabilidade	✓ Tornar-se um centro de agregação de resultados para o negócio. ✓ Implantar sistema métrico para avaliar os resultados obtidos, considerando-se os objetivos do negócio. ✓ Criar mecanismo que favoreçam a sustentabilidade financeira do sistema.

Fonte: Madruga (2018, p. 31)

Conforme o Quadro 1, demonstrado por Madruga (2018), o que traz resultados positivos rapidamente é expandido para o mercado. Com a EC não foi diferente, ao passo que a educação deixa de ser operacional e passa a ser estratégia da organização. O autor reforça neste quadro, com base nos princípios descritos, que a EC, por ser uma estratégia, deve ser contínua, vigorosa e planejada. As modalidades educacionais, que são fundamentadas em técnicas de ensino estruturado, devem ser motivadoras, objetivando o desenvolvimento de competências.

As empresas, segundo Meister (1999), estão mudando o pensamento administrativo, onde o capital humano agrega valor, cujo, trabalho e aprendizagem são basicamente a mesma coisa, enfatizando o desenvolvimento e a capacidade de aprendizagem do indivíduo, em quem as organizações estão investindo em ensino-aprendizagem no ambiente de trabalho, ou seja, capacitando no trabalho e para o trabalho.

O autor Eboli (2014, p. 31) pontua oito fatores críticos de sucesso para a implantação de um Sistema de Educação Corporativa (SEC):

1. Envolvimento da liderança
2. Gestão geral do SEC
3. Integração com o modelo de gestão de pessoas
4. Comunicação
5. Estrutura organizacional e física
6. Tecnologia
7. Recursos pedagógicos
8. Sistema de avaliação dos resultados'

Para que um SEC fortaleça a qualidade e a aplicabilidade de aprendizagem do seu pessoal e que agregue valor, Meister (1999) afirma que é necessário: identificar e priorizar as necessidades de aprendizagem atuais e futuras, vincular o treinamento às principais estratégias empresariais, assegurar projetos, desenvolvimentos, apresentações e avaliações consistentes e oferecer orientação no desenvolvimento de uma filosofia de aprendizagem.

Assim, ao analisar a EC, é necessário refletir sobre sua viabilidade nas instituições de saúde, buscando entender como o processo de ensino e aprendizagem proposto pela EC pode ser aplicado às organizações de saúde, sem comprometer a qualidade da assistência prestada ao paciente.

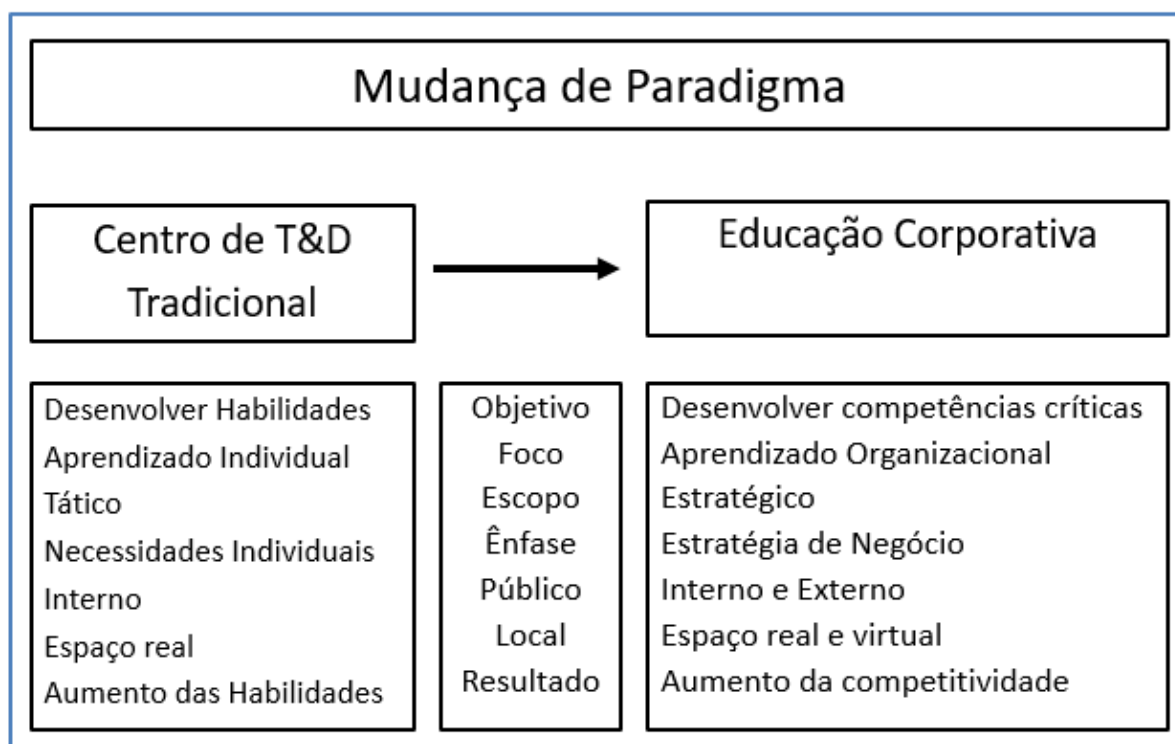
3.2 CAPACITAÇÃO PARA O TRABALHO: MUDANÇA DE PARADIGMA

A Universidade Corporativa (UC) tem como missão formar e desenvolver as pessoas nos processos de gestão de negócios da organização, promover a gestão do conhecimento através da aprendizagem ativa e contínua, porém, estas implicações no desenvolvimento das pessoas ocorrem no ambiente de trabalho através das mudanças de paradigmas (EBOLI, 2014).

Ressalta Meister (1999) que a existência de uma mudança de paradigmas na abordagem de uma capacitação para o trabalho, cujas iniciativas, caracterizavam-se por treinamentos focados no funcionário de forma isolada. Mais recentemente, o enfoque passa a ser o desenvolvimento da capacidade de aprendizado organizacional, conforme demonstrado na FIG. 2.

A mudança de paradigma na instituição, conforme relatado por Meister (1999), demonstra o quanto é importante perceber que culturas devem ser trabalhadas, e que as mudanças posteriores devem ser frutíferas, e devem fazer sentido para a organização e para os profissionais que ali atuam.

Figura 2 - Mudança de paradigma do centro de T&D para Educação corporativa



Fonte: Eboli (2014, p.19) apud (MEISTER; EBOLI, 1999).

A dinâmica das organizações, conforme Dionísio e Costa (2018), tem sido imprevisível e instável, e, para não ficarem em desvantagens em relação aos concorrentes, faz-se necessário obter respostas rápidas, soluções inovadoras, desenvolver estratégias com envolvimento de equipes competitivas, ágeis e que tenham o comprometimento que gere valor diferenciado para o desempenho da organização.

Em decorrência desta transformação, da mudança de paradigma, o perfil de pessoas que as empresas estão buscando vem mudando. As organizações estão exigindo profissionais com perfis que buscam o autodesenvolvimento e uma aprendizagem contínua e, sobretudo, que contribuam para o desenvolvimento da instituição de forma colaborativa e proativa. Para tanto, é essencial que as organizações sejam como fonte de energia geradora de pessoas modernas, que tenham a capacidade de refletir analiticamente no que diz respeito a sua realidade, tanto para construir quanto para modificar em nome da competitividade e do sucesso organizacional, buscando os melhores resultados (EBOLI, 2014).

Os resultados que as organizações buscam nas pessoas, conforme afirmam Dionísio e Costa, são decorrentes de transformações, visto que as tarefas limitadas passam a ser executadas na função de multitarefa, onde a capacitação para o trabalho eleva a autonomia para a tomada de decisão, redução de processos e aumento de relacionamento colaborativo.

Os bons resultados são alcançados quando se faz uma reflexão do processo de trabalho e como este vem se transformando, ao longo dos tempos, sendo parte da humanidade e do processo de desenvolvimento humano, no qual os homens atuam para produzir e transformar um determinado produto em algo de valor (FARIA *et al.*, 2009).

Percebe-se que o processo de trabalho voltado para ações educacionais tem se tornado cada dia mais desafiador, e o produto esperado, após uma capacitação, no ambiente de trabalho, que agregue valor tanto para o colaborador quanto para a organização, tem sido um dos principais componentes de mudança de cultura no processo de desenvolvimento das pessoas.

Os autores Vasconcelos, Grillo e Soares (2018) propõem uma reflexão quanto ao processo de trabalho como um determinante significativo de aprendizagem, sendo uma estratégia referencial proposta pela Organização Pan-Americana de Saúde

(OPAS), segundo a qual, a educação em saúde no ambiente de trabalho começa a ser reedificada conceitualmente e como prática.

Faria *et al.* (2009) remetem a uma reflexão sobre as transformações e as evoluções que ocorreram com os processos de trabalho, sendo marcante e constituinte no processo de desenvolvimento humano. No período Taylorista, o pensar e o fazer eram realizados em locais diferentes da empresa, hoje vive-se novo paradigma, em que o profissional faz parte de toda a engrenagem organizacional, o que antes era mão de obra limitada, hoje é profissional multifuncional.

Em consequência, as organizações vêm se transformando, extinguindo paradigmas antigos de processos de trabalho, a exemplo, da concepção Tayloriana. No período pós III Revolução Industrial, surgiu uma nova visão, crenças e premissas sobre o mundo e o ser humano, substituindo o modo de pensar e agir de Taylor para o modo de pensar e agir conforme as evoluções do século XXI, que, resumindo em oito palavras, remete a uma reflexão sobre a era da globalização e o trabalhador moderno: flexibilidade, criatividade, informação, comunicação, responsabilidade, empreendedorismo, sociabilização e tecnologia (MELO *et al.*, 2015).

Os trabalhadores do século XXI estão ficando cada vez mais independentes na sua forma de pensar, agir e construir suas relações trabalhistas. Da mesma forma em que ocorrem as evoluções da globalização, ocorreu também uma série contínua de evolução na forma de se desenvolver, quanto mais complexo e controlador for o ambiente de trabalho, deve-se pensar no quão panorâmico deverão ser as mudanças de paradigmas (FIGUEIRAS; CAVALCANTE, 2020).

3.3 EDUCAÇÃO PERMANENTE EM SERVIÇOS DE SAÚDE

A Educação Permanente é uma estratégia de formação e desenvolvimento de trabalhadores para a saúde. Ela foi bastante debatida na sociedade brasileira, sendo aprovada na XII Conferência Nacional e no Conselho Nacional de Saúde (CNS) que ocorreu em três períodos: Etapa municipal: até 30/09/2003. Etapa Estadual: até 31/10/2003 e Etapa Nacional 07 a 11/12/2003, como política específica de interesse do sistema de saúde nacional, sendo constatada por meio da Resolução CNS 353/2003 e da portaria MG/GM n. 198/2004 (MEDEIROS, 2015).

No ano de 2004, foi criada a Política Nacional de Educação Permanente em Saúde (PNEPS), sendo uma importante referência para a formação e trabalho em

saúde no país, a fim de promover e transformar as práticas do trabalho em saúde. Conceituando EPS, conforme a PNEPS, Brasil (BRASIL, 2018, p. 10):

Configura como aprendizagem no trabalho, onde o aprender e o ensinar se incorporam ao cotidiano das organizações e ao trabalho. A EPS se baseia na aprendizagem significativa e na possibilidade de transformar as práticas profissionais e acontece no cotidiano do trabalho.

Corroborando, Medeiros (2015, p. 97) conceitua EPS e sua relação com o trabalho e com as práticas de formação e desenvolvimento profissional são:

[...] a aprendizagem no trabalho [...] se baseia na aprendizagem significativa e na possibilidade de transformar as práticas profissionais [...] é feito a partir dos problemas enfrentados na realidade e leva em consideração os conhecimentos e as experiências que a pessoa já tem.

A educação em saúde, conforme Santos e Paschoal (2017), está baseada na troca de conhecimentos entre os profissionais, com a finalidade de aumentar as potencialidades do indivíduo e da coletividade, de forma que o resultado obtido configure a mudança social e transformações no ambiente de trabalho.

Dessa forma, Meister (1999) afirma que, nas experiências, praticar fazendo, ou praticar ensinando, tem um impacto maior no processo de ensino e aprendizagem, sobre o qual se pode observar na Pirâmide de Aprendizagem (FIG. 3):

Figura 3. A Pirâmide de Aprendizagem



Fonte: Meister (1999, p. 37).

Conforme a pirâmide apresentada por Meister (1999), o processo de ensino e aprendizagem no ambiente de trabalho, partindo do princípio de ensinar fazendo, permite melhor absorção do conhecimento, ou seja, quanto mais existir participação na produção do conhecimento, maior é o entendimento e a assimilação das informações, e, quando se compara com outras formas de ensino, por exemplo, uma palestra com abordagem teórica e conceitual, as informações tendem a ser facilmente esquecidas.

Reforçando a importância do processo de EPS, Luz (2010, p. 9) ressalta que esta “[...] gera a oportunidade de aprendizagem no trabalho, no qual aprender e ensinar são fundamentados nas atividades do cotidiano, possibilitando o crescimento profissional através das reflexões das práticas em serviços”.

Em uma perspectiva de educação permanente, o relacionamento entre os profissionais, o provimento de trocas de saberes, atenção nas práticas exercidas no serviço, e toda interação, que ocorre entre a equipe, trazem melhorias para o processo de trabalho (LUZ, 2010).

Nesse sentido, Medeiros (2015) cita que a EPS não só qualifica permanentemente os profissionais e a assistência, como também desenvolve novas competências, sejam elas específicas ou compartilhadas, servindo para propagar a transformação cultural do trabalho conforme as novas tendências de saúde que vão surgindo.

Para tanto, Madruga (2018) enfatiza que saber tudo não é mais garantia do sucesso. Além do conhecimento, ter habilidades e ter atitudes faz-se necessário para que o resultado do processo seja efetivo, e que repensar os modelos educacionais é valorável e enriquecedor para a organização e para o desenvolvimento profissional.

3.4A TECNOLOGIA NO PROCESSO DE APRENDIZAGEM

As inovações tecnológicas estão sendo citadas cada vez mais como uma sustentação competitiva das organizações, assim como estão presentes no processo de aprendizagem. As instituições estão investindo na inovação para a educação, haja vista, a facilidade de disseminar o conhecimento, nas oportunidades criativas, na estruturação do trabalho, no tempo dispostos pelos trabalhadores e o quanto agrega valor em saúde de forma sistemática, provendo um resultado sustentável (DIONÍSIO; COSTA, 2018).

A tecnologia transforma a aprendizagem tornando-a mais acessível e com possibilidades de ter um avanço moderno e ágil como metodologia de aprendizagem dos profissionais. A sistemática inovativa é um recurso para as capacitações que podem ter custos reduzidos, cuja comunicação para com o profissional ocorre de forma segura e ágil. As ferramentas tecnológicas têm o poder de disseminar toda e qualquer informação dentro de uma organização, e isso ocorre ligeiramente e de forma repentina (MEISTER, 1999).

Corroborando com esta afirmativa, Eboli (2016) destaca que o avanço tecnológico faz parte da mudança no campo do processo de aprendizagem, pois proporciona flexibilidade de acesso, reduz custos com logística e amplia o número de pessoal a ser treinado.

O uso da tecnologia nos processos de aprendizagem em saúde, conforme explicam Silva, Carreiro e Mello (2017), é uma estratégia para aperfeiçoar a educação. A combinação dos vários recursos e formas de realizar uma ação educacional é uma ferramenta útil para facilitar e auxiliar o aprendizado.

Nas últimas décadas, a tecnologia evoluiu em uma velocidade espantosa, não só na área da saúde, mas na produção de informações em todo o mundo. Mais recentemente, entre 2020/21, o mundo viveu um cenário de pandemia (COVID-19), onde muitos dos processos que envolvem tecnologias foram acelerados (NITAHARA, 2021).

A tecnologia é hoje uma ferramenta primordial, pois, foi capaz interagir profissionais da saúde do mundo todo, para que, o desconhecido, pudesse ser conhecido, e, em tempo real, ocorresse uma comunicação, e as organizações de saúde pudessem, neste contexto, planejar suas ações educacionais conforme ao que estava sendo discutido frente ao cenário pandêmico e capacitar os profissionais dos serviços de saúde, sejam presenciais ou em plataformas digitais (NITAHARA, 2021).

Durante o período pandêmico, houve necessidade de isolamento social, e com este, algumas organizações de ensino também tiveram que enfrentar alguns desafios, e a tecnologia foi essencial para que as ações planejadas fossem mantidas de forma remota e as plataformas e os aplicativos passaram a ser as salas de aulas virtuais, onde alunos e professores fizeram as novas descobertas juntos, experienciando nova realidade desenfreada (NITAHARA, 2021).

Além do ensino remoto, a saúde também teve um avanço relacionado à tele consulta. No entanto, ressalta-se que as desigualdades sociais são um desafio no

país, haja vista, a desproporção econômica comprometendo, inclusive, o acesso à conexão com a rede de internet, não apenas para a realização de consultas *on line*, mas para a participação e ingresso dos alunos em tempo real nas aulas, embora a tecnologia traga a facilidade de comunicação, ainda existem as fragilidades relacionadas ao acesso, e as dificuldades para se manusearem os recursos tecnológicos (SANGER, 2020; NITAHARA, 2021).

É preciso entender que não se deve desconsiderar a complexidade do aprendizado que envolve a tecnologia como meio de se transmitir um conhecimento ou, uma informação, pois tudo deve funcionar de forma integrada: a tecnologia, o conteúdo e o serviço (EBOLI, 2016).

Corroborando com este pensamento, Meister (1999) reforça que muitas organizações não projetam, de forma adequada, o uso das tecnologias no ambiente de trabalho, pois deveriam considerar as diversas combinações que visam contribuir para o processo de disseminação das informações dentro da organização tal como a aprendizagem na estação de trabalho à distância e em laboratórios centralizados. No entanto, ao falhar em projetar adequadamente o ambiente tecnológico, falham também na disseminação de forma adequada das reais necessidades de capacitação para o desenvolvimento dos seus profissionais e da organização.

Outros aspectos importantes quanto ao uso da tecnologia que podem influenciar negativamente no desenvolvimento do colaborador, são a inexistência de conhecimentos e competências para o manuseio do recurso tecnológico; e de disponibilidade de tempo para que o colaborador se desenvolva de forma adequada (SILVA; CARREIRO; MELLO, 2017).

Uma questão a ser observada nas organizações de saúde, são as disponibilidades de equipamentos e ferramentas, bem como locais apropriados para que os profissionais possam realizar as ações educacionais disponíveis em plataformas digitais de forma adequada, a fim de que a capacitação ocorra sem interrupções e que a absorção do conhecimento seja eficaz.

Há alguns pontos críticos das organizações ao se incorporar a tecnologia que são citados por Cavalcante e Vasconcelos (2007): a não aquisição de equipamentos de forma adequada e a falta de manutenção da base tecnológica, a resistência dos profissionais para aprender e se desenvolver nas tecnologias, uma vez que muitos profissionais veem a tecnologia como esforço desnecessário e que esta não traz

benefício algum para a organização e ainda destacam as dificuldades entre as equipes em compartilhar informações dentro da instituição.

De acordo com Falkenberg *et al.* (2014), a educação na saúde é a produção e sistematização de conhecimentos conforme a formação do indivíduo. É desenvolver o profissional para sua atuação, é incorporar práticas de ensino e didáticas de aprimoramento em saúde de tal maneira que isso faça parte do processo de trabalho. E para que ocorra a efetividade do ensino, deve-se considerar as diversas atuações dos profissionais no ambiente de saúde e a evolução do conhecimento e dos avanços das tecnologias.

4 METODOLOGIA

4.1 TIPO DE ESTUDO

O presente estudo é de abordagem qualitativa, este tipo de pesquisa busca significados, sentidos, motivos, atitudes, valores, crenças. Nisso, o pesquisador interage com o objeto estudado, permitindo sua compreensão, descrição e explicação dos fatos ou dos eventos dentro do seu contexto que exige uma reflexão crítica do observador/pesquisador (FLICK, 2009).

A abordagem qualitativa, segundo Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1999), compreende e interpreta as percepções, os sentimentos, os valores, e as crenças de quem está participando da pesquisa.

A escolha por este método de pesquisa deve-se ao fato de o pesquisador poder interagir com o objeto a ser estudado, de participar da implementação de um projeto de educação permanente em saúde na estrutura de uma educação corporativa em uma operadora de saúde localizada no município de Belo Horizonte e de ser parte integrante da equipe de gestão de pessoas que atua diretamente no desenvolvimento das pessoas dentro da organização.

A pesquisa também tem uma perspectiva exploratória que, conforme Franco e Dantas (2017), permite ao pesquisador desvendar as ideias e intuições no esforço de obter melhor compreensão do objeto de estudo, possibilitando mais conhecimento do pesquisador sobre os acontecimentos, assentindo formular problemas com mais precisão, elaborar novas hipóteses e produzir, de forma mais elaborada, novas pesquisas.

Como pesquisa exploratória, foi escolhido o método de estudo de caso, que, de acordo com Yin (2001), este método tem várias características de estratégia quando comparado a outros tipos de pesquisa. De um modo geral, o estudo de caso lida com o planejamento, a análise e a exposição de ideias.

O método estudo de caso é identificado pela profundidade e atenuada pesquisa dos fatos investigatórios, consentindo um vasto conhecimento da realidade.

Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2001, p. 33).

A proximidade do pesquisador com os pesquisados facilita o entendimento das ideias, quanto à evolução de processos educacionais da organização. Espera-se ainda que tal método venha contribuir com conceitos e terminologias para um ambiente de trabalho que gere resultados, com melhor entendimento do modelo de negócio da organização, ampliando conhecimentos, permitindo o pesquisador aprofundar na temática e incentivar novos estudos (YIN, 2001).

Nesse sentido, realizar este estudo, permitiu-me entender as estratégias inovadoras que a gestão de pessoas da operadora de saúde está implementando, através de um projeto de EC para as unidades assistências, visando, dessa forma, fortalecer o processo de ensino e aprendizagem nas práticas educativas, na estratégia de uma EPS.

4.2 CAMPO DE INVESTIGAÇÃO

O campo de estudo escolhido foi uma operadora de saúde de Belo Horizonte - Minas Gerais, na qual a pesquisadora atua como colaboradora na área da educação corporativa.

A operadora de saúde teve seu marco inicial em Belo Horizonte no ano de 1971 e, ao longo da sua história, veio crescendo em número de cooperados médicos e colaboradores assistenciais e administrativos, como consequência, houve uma expansão da sua estrutura. Atualmente, a organização está com mais de cinquenta anos de atuação no mercado de Minas Gerais, tornando-se a maior rede e referência em cooperativismo e sustentabilidade no setor da saúde.

A operadora é composta por uma estrutura organizacional matricial e uma ampla rede de serviços próprios. A Educação Permanente em Saúde é um projeto que está sendo implementado nos serviços próprios que, atualmente, são: quatro hospitais de grande porte, seis centros de promoção da saúde e clínicas pleno, um centro médico, um serviço de atenção domiciliar, um serviço de atendimento pré-hospitalar e um serviço de apoio diagnóstico e terapêutico. Todas essas unidades estão localizadas em Belo Horizonte e na região metropolitana, atendendo a uma carteira com mais de um milhão de vidas.

A cooperativa atua em 33 municípios de Minas Gerais, além de realizar intercâmbio com as 351 cooperativas do sistema Unimed. Oferecendo atendimento

em 84% do território nacional, sendo uma das maiores redes de assistência médica do país.

Esta operadora é a Unimed-BH e apresenta em seu Portal sua identidade organizacional como cooperativa: a essência, o negócio, a missão e visão:

Essência:

É uma empresa cooperativa, feita por pessoas para cuidar de pessoas. Nós acreditamos que pessoas talentosas, com entusiasmo e ética, movidas por um objetivo comum, em um ambiente aberto à participação, fazem o seu melhor e podem transformar o mundo em que vivem (UNIMED-BH, 2018).

Negócio:

Somos uma cooperativa de médicos comprometida com o avanço sustentável do setor de saúde, por meio da prestação de serviços de alta qualidade, da geração de conhecimentos e da inovação das práticas assistenciais e de gestão (UNIMED-BH, 2018).

Missão:

Valorizar o trabalho médico, provendo aos clientes atenção à saúde com qualidade, inovação e sustentabilidade por meio do cooperativismo (UNIMED-BH, 2018).

Visão:

Ser referência como sistema cooperativista sustentável e inovador na atenção à saúde para melhorar a vida das pessoas (UNIMED-BH, 2018).

4.2.1 A estrutura da Gestão de pessoas no momento da realização da pesquisa

Na FIG. 4, pode-se identificar uma parte da estrutura organizacional da Unimed-BH no momento em que foi realizada a pesquisa, bem como identificar a Superintendência de Gestão de Pessoas (SPE).

Figura 4 – Organograma para localização da Superintendência de Pessoas (SPE) – Unimed-BH



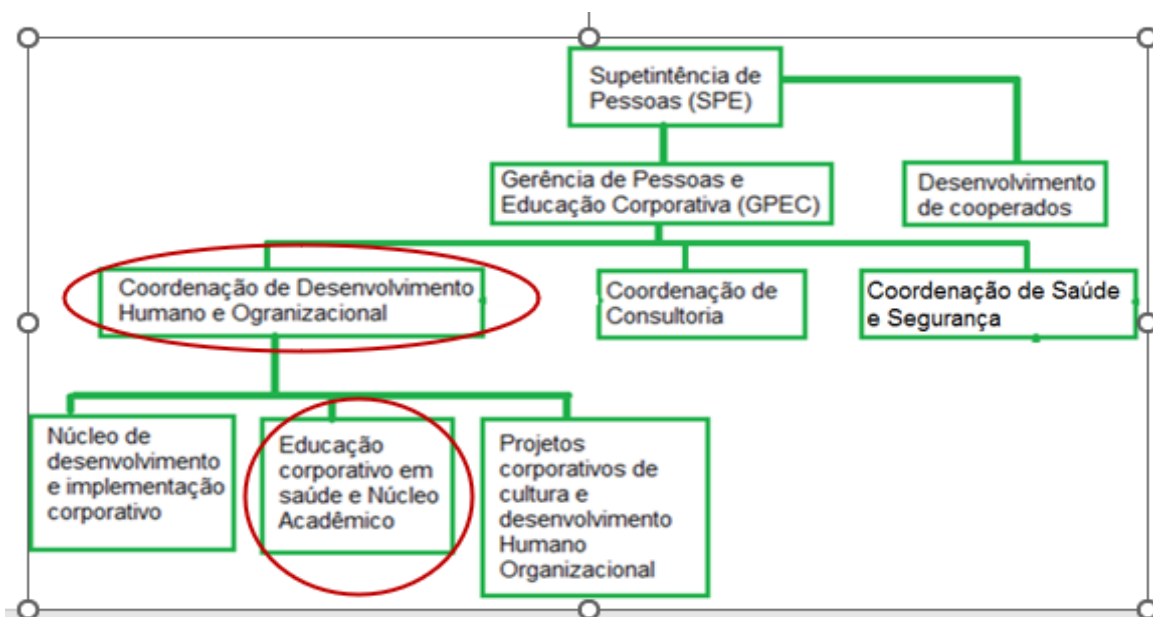
Fonte: Unimed BH (2018).

SPE = Superintendência de Pessoas

Na organização da SPE, há uma Gerência de Pessoas e Educação Corporativa. Conforme o organograma, na Gerência de Pessoas, está disposto três coordenações.

Na FIG. 5, ressalta-se a Coordenação de Desenvolvimento Humano e Organizacional, em que foram organizadas três equipes, uma delas é composta por: Educação Corporativa em Saúde e Núcleo Acadêmico; é parte integrante desta equipe os Analistas de Educação que atuam nas unidades assistenciais própria da Unimed BH.

Figura 5 – Organograma setorial Gestão de Pessoal e Educação Corporativa



Fonte: UNIMED BH (2018).

4.3 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Os sujeitos dos estudos são profissionais envolvidos diretamente nos processos de educação corporativa. Para participar da pesquisa, foi realizado inicialmente um convite através da ferramenta de comunicação rápida WhatsApp sobre o interesse e a disponibilidade para participar do estudo. Após confirmação do interesse, foi enviado, por e-mail, o termo de consentimento livre e esclarecido - TCLE e uma data programada para a realização da entrevista.

Obteve-se a colaboração de 9 (nove) profissionais, sendo do grupo de Gestores de Saúde; Consultores de Recursos Humanos e Analista de Educação que atuam diretamente na rede própria da operadora. As entrevistas foram realizadas pela ferramenta *Teams*, respeitando o momento de pandemia e alto volume de atendimento nas unidades da rede própria, e contou com a flexibilidade das datas agendadas.

O convite se estendeu a 16 (dezesesseis) profissionais que atuam na operadora, no entanto, foram excluídos aqueles que se mostraram indisponíveis para participar da pesquisa por incompatibilidade de agendas, férias, demissão e licenças do trabalho.

Todos os participantes colaboraram de forma voluntária e tiveram a garantia do anonimato e privacidade, bem como o direito de não responder ou participar da entrevista, podendo deixar de participar do estudo a qualquer momento. Houve a garantia de que todas as respostas declaradas na entrevista seriam utilizadas apenas para fins acadêmicos e produção científica.

Para garantir o anonimato, cada entrevistado recebeu um código denominado pela letra E de Entrevistado, seguido pela ordem numérica do quantitativo de entrevistas realizadas, sendo codificado do E1 ao E9.

A entrevista ocorreu após ser obtido o parecer aprovado pelo Comitê de Ética e Pesquisa da Universidade Federal de Minas Gerais – COEP/UFMG, datado em 26 de agosto de 2021, e também após a autorização para desenvolvimento de projeto de pesquisa liberado pela cooperativa e a unidade envolvida - Gerência de Gestão de Pessoas e Educação Corporativa que ocorreu em 23 de junho de 2021.

4.4 TÉCNICA DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

No estudo de caso, o pesquisador pode utilizar várias fontes como coleta de dados em momentos distintos (YIN, 2001). Para este estudo, a coleta de dados foi realizada por meio de entrevista semiestruturada (APÊNDICE B). Para a entrevista, utilizou-se a plataforma *Teams*, e todas as respostas foram gravadas mediante autorização prévia do entrevistado. As gravações ficarão arquivadas por um período de 5 (cinco) anos, em poder da pesquisadora. Todas as entrevistas foram transcritas na íntegra para que a análise das informações fosse fidedigna aos relatos dos respondentes.

A coleta de dados ocorreu entre janeiro e fevereiro de 2022 e os horários dos agendamentos foram de acordo com a disponibilidade de cada entrevistado. A escolha pela entrevista realizada por meio da plataforma *Teams* e não de forma presencial sucedeu por motivos de segurança dos participantes, considerando o cenário pandêmico (Covid-19) e a alta demanda de atuação dos profissionais nos serviços próprios, visto que a maioria dos entrevistados atua diretamente na assistência à saúde, seja na gestão, na educação ou assistência ao cliente.

A entrevista buscou coletar informações sobre o projeto de implementação de Educação Permanente em Saúde nos serviços próprios da operadora dentro de uma estrutura de educação corporativa. Buscou, ainda, evidências da importância da

estruturação do novo modelo de educação em saúde, e quais as implicações na mudança de cultura das pessoas relacionada aos processos de autodesenvolvimento. O roteiro da entrevista se encontra no APÊNDICE B.

O conteúdo obtido nas entrevistas foi analisado conforme a proposta de Bardin (1977), cujo objetivo é compreender as palavras ditas na sua exatidão, ou seja, sem correções. Bardin (1977, p. 44) enfatiza que: “A análise de conteúdo procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça”.

A escolha deste método de análise pauta-se na possibilidade do desdobramento do conteúdo em etapas: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação, por estes permitirem explorar o material e a técnica metodológica em discursos diversos e a todas as formas de comunicação (BARDIN, 1977).

Para a análise, serão seguidas as regras indicadas por Bardin (1977): homogeneidade (a obtenção dos dados deve ser igual); exaustividade (deve-se esgotar a totalidade do texto, sem omissões); exclusividade (o mesmo elemento não pode ser classificado em mais de uma categoria aleatoriamente); objetividade (mesmo com codificadores diferentes, os resultados devem ser iguais); e pertinência (os documentos devem ser adaptados ao objetivo e ao conteúdo).

Bardin (1977) faz a organização da análise em três polos cronológicos:

- 1 – A pré-análise;
- 2 – A exploração do material;
- 3 – O tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

A primeira fase da organização dos dados é a pré-análise, cujo objetivo é “[...] tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise”. Esta fase pode ter atividades executadas de forma não estruturada, seguindo as três missões: os documentos que serão analisados, a definição das hipóteses e dos objetivos e a criação de indicadores visando respaldar a uma descrição final (BARDIN, 1977, p. 95).

Ao concluir a fase de pré-análise, o percurso após a organização e a tomada de decisão, segue-se para a segunda fase que, conforme Bardin (1977), é a exploração do material, fase longa e fastidiosa, em que a análise deve ser manual,

pois o material deve ser analisado de forma minuciosa conforme os objetivos e coleta de dados realizados anteriormente.

Para completar o processo da análise dos dados, a terceira fase, que é o tratamento dos resultados obtidos e a interpretação, trata todos os resultados adquiridos de forma significativa, pois, todos são valiosos, sejam os resultados simples ou complexos. Os resultados encontrados são analisados estatisticamente e passam por testes de validações. O analisador, ao obter resultados significativos e fiéis, pode propor inferências, bem como adiantar a interpretação de acordo com os objetivos estabelecidos (BARDIN, 1977).

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após as transcrições das entrevistas e leituras detalhadas, foram identificadas as unidades de contexto e, posteriormente, os núcleos de sentido, a partir de extratos das falas dos entrevistados. Este material passou por agrupamento, tendo como critério a proximidade temática, do qual emergiram as seguintes categorias:

- 1- A lógica organizativa e o planejamento para o processo educacional,
- 2- Desafios do processo de EPS em uma operadora de saúde,
- 3- Inovação na metodologia de educação como estratégia de gestão,
- 4- Reflexões sobre a proposta de implementação da EPS.

As declarações das entrevistas são expostas de forma contínua através da interpretação das transcrições do que são dialogados em cada sentido e articulado com as produções da literatura, levando o entrevistador a produzir um texto que traz respostas às perguntas que justificaram a pesquisa. Além disso, espera-se que traga contribuições científicas para o processo de EPS.

5.1 A LÓGICA ORGANIZATIVA E O PLANEJAMENTO PARA O PROCESSO EDUCACIONAL

Conhecer a lógica organizativa do trabalho é de fundamental importância, para realizar o planejamento das ações educativas e, entender a sua importância provoca reflexões sobre o processo de trabalho, bem como o papel e a responsabilidade de cada um dos profissionais envolvidos.

Analisar a necessidade de treinamento é considerado hoje o elemento mais importante dentro do sistema da Educação Corporativa (EC). Porém o levantamento das ações educacionais é um desafio para o planejamento no processo de aprendizagem, pois os diagnósticos não são precisos, não estão alinhados à estratégia da organização ou não vão ao encontro da necessidade da unidade de negócio (ABBAD; MOURÃO, 2012).

Os autores Abbad e Mourão (2012) relatam que, ao se realizar um diagnóstico preciso e transformá-lo em um objetivo, facilita-se o desenho da ação educacional bem como a sua implementação, no entanto, faz-se necessário entender as reais

necessidades dos grupos/equipes e compreender que cada organização tem as suas diferenças. Na rede em estudo, cada unidade tem as suas especificidades e reconhecê-las pode ser o ponto de partida para o planeamento das ações educativas.

Na lógica organizativa da fase de levantamento das necessidades de treinamento, percebeu-se uma fragilidade de entendimento quanto à percepção dos entrevistados:

[...] Nós temos um momento logo no início do ano com as lideranças, onde nós apresentamos a ela o que temos de proposta em nível corporativo e ela nos conta o que ela tem de expectativa em relação a ação educacional ao longo do ano (E1).

[...] Nós temos duas principais figuras: Analista de educação e Consultoria em parceria com as lideranças das áreas. Estas duas figuras, elas fazem o diagnóstico, e vamos dizer assim, gera esta demanda de formação para as áreas, isso pode ser quanto corporativo, quanto no âmbito mais específico de unidade ou de área... (E2).

[...] Hoje eu acho que nós estamos mais maduros para identificar esta necessidade de capacitação. Planejamento estratégico, o risco que a gente evidencia nos setores, e que precisa capacitar estes colaboradores. Por que antes meio que a gente apagava incêndio né, acontecia um evento adverso aí a gente fazia um treinamento pra justificar que teve alguma ação para aquele evento... (E3)

[...] Então a gente tem as demandas pontuais, que surgem das situações de problemas que acontecem, então, ocorre um problema, um evento adverso, seja ele infeccioso ou não, e aí surgem estas situações que nos diz aí no dia a dia (E4).

As ações em saúde, que devem ser realizadas de forma corporativa, precisam estar bem descritas no planejamento e desenvolvimento e devem ser relevantes para o cenário, seja ele anual ou semestral, ou até mesmo em uma mudança de contexto, por exemplo, na pandemia do COVID-19, quando foi necessário rever todo o processo estratégico para que as demandas fossem atendidas.

Ao entender a dinâmica do Levantamento das Necessidades de treinamento (LNT), o líder deve ser o responsável para realizar todo o apontamento do cenário, realizar o diagnóstico para que a equipe de treinamento possa apoiar na construção da melhor metodologia de capacitação no que tange às ações específicas da área.

Conforme Cardoso, Ramos e D'Innocenzo (2011), a liderança é o agente que estimula e que aplica energia nas pessoas, que mostra o caminho e dá o direcionamento, sincronizando todo o empenho e dedicação da equipe. O líder é capaz de influenciar sua equipe para que o trabalho seja realizado de forma entusiástica, em busca de um objetivo e um bem comum.

Ressalta-se aqui o pensamento dos entrevistados quanto ao envolvimento da liderança no processo de capacitação:

[...] Então o esperado é que a identificação das necessidades de treinamentos, de formação, de capacitação ela parta (surge) das lideranças, elas têm que se sentir responsabilizadas por isso. Formação técnica/capacitação é minha enquanto líder, por que isso impacta no meu resultado direto. Claro, chamar as pessoas, os enfermeiros de educação pra me ajudar nesse mapeamento, na identificação e etc... Mas parte de mim (liderança) a necessidade, eu que estou vendo aqui o dia a dia, o que está acontecendo e como está acontecendo, eu que estou vendo aqui os meus resultados se estão bons ou não, eu que estou vendo meus indicadores, NPS, eu que estou vendo o que o cliente está falando... (E7).

[...] ainda vejo que existe a dificuldade que eles (liderança) consigam a partir de uma meta dada entender ali as explicações, pois vemos muitas ações ao longo do ano e nem sempre a gente tem ao final um indicador com meta alcançada e que está correlacionada com aquele assunto. Então este é um ponto de atenção, a gente identifica, usa as ferramentas, mas a gente precisa muito do líder, e aí vai da maturidade dessa liderança pra ele conseguir perceber o que a equipe precisa. Estou falando da maturidade não só profissional, mas do tempo em que ele está naquele setor, na interação com os processos e com as pessoas (E4).

[...] eu identifico como líder que um treinamento pode ajudar na melhoria desse indicador, resultado e etc... Então a identificação da ação para mim, ela tem que partir dali do dia a dia, no chão do hospital, eu líder, vendo meus resultados e meus indicadores, e treinamento que não é a salvação da lavoura, tem muita coisa que envolve, e treinamento é uma delas, a capacitação é umas delas, mas tem o processo, tem equipamento, tem uma série de coisas, e a identificação da ação tem que partir de quem está ali no dia a dia que são as lideranças (E7).

[...] cada unidade precisa ter as suas especificidades, precisamos ter esta parte específica de cada unidade, às vezes é uma percepção da liderança e que às vezes não é da liderança de outra unidade, isso inclui inclusive os serviços ambulatoriais, eu posso avaliar uma necessidade da minha equipe, que é diferente da supervisão de outra unidade, avalia para a sua equipe. A demanda de cada unidade deve ser mantida (E8).

Na evidência de uma EPS e a sua importância para o serviço, a liderança é responsável pelos processos. Cardoso, Ramos e D’Innocenzo (2011) ressaltam que o líder trabalha influenciando os liderados, e na enfermagem todo o processo de trabalho é realizado em conjunto. Os líderes são preparados para adaptar-se em toda e qualquer situação frente aos seus liderados.

É perceptível, através deste estudo, que uma liderança atarefada, o gerenciamento do cuidado prestado ao paciente sempre vem em primeiro lugar. Existem desafios a serem enfrentados em todos os processos organizacionais, e neles existem obstáculos, e muitas tarefas administrativas no cotidiano. Nessa situação, o líder não pode deixar de empoderar a equipe ao seu autodesenvolvimento,

ele deve ser o apoio e, ao mesmo tempo, fazer a gestão dos processos estratégicos da organização.

A Educação em Saúde é um processo estratégico de muitas organizações, pois é através do desenvolvimento das equipes que vem a transformação das atitudes, dos conhecimentos e das habilidades; é por meio das ações em saúde que o líder consegue construir uma equipe com alto desempenho, capaz de entregar para o cliente os resultados planejados pela organização.

No processo de educação, o líder deve estar à frente, guiando a equipe e estimulando o autodesenvolvimento. Nessa perspectiva, os entrevistados mencionam sobre a importância da EPS para promover e apoiar o processo de aperfeiçoamento do profissional:

[...] a importância de uma EPS é que ela atenda as nossas demandas e que esteja dentro do que precisamos tratar e que seja em tempo adequado e de fácil acesso para os colaboradores. E que a liderança entenda a importância disso para até organizar esse tempo para que os colaboradores possam participar das capacitações... (E5)

[...] Comunicação clara e objetiva do RH para as lideranças. Oportunidade de melhoria para as lideranças serem auto responsáveis no gerenciamento da sua equipe quanto às capacitações (E9).

[...] eu acho que o mais importante é a gente ter esse foco de mostrar para o colaborador quais são os objetivos desta empresa, a cultura, o que as pessoas acreditam nesta empresa. O que o colaborador precisa ter aqui e deixar muito claro nesse programa de educação permanente que o processo educacional ele vem para somar junto ao colaborador... (E6)

Outra percepção, em relação ao levantamento das ações e a efemeridade desse processo, pode ser constatada nas falas dos entrevistados, em que cada profissional entrevistado apresenta sua percepção sobre o assunto. Pode-se observar também uma ausência de estruturação do planejamento das ações dentro da rede e a padronização das informações para melhor compreensão do Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT)

[...] Além disso, a gente identifica isso com as diversas ferramentas que temos hoje, como: avaliação do desempenho tem a própria entrevista inicial que a gente já consegue, nós e a liderança, na entrevista técnica, conseguimos identificar gaps, o levantamento de gaps acontece também no planejamento estratégico, olha como está o presente e o olha o futuro para onde a gente quer chegar, então eu vejo que temos várias ferramentas e o LNT... (E4).

[...] Diante da demanda e do que os colaboradores trazem pra gente, devido a observação dos enfermeiros, tem as capacitações obrigatórias que são

anuais, que, por exemplo, não é pra toda unidade mas é necessário tipo para a CME (RDC15), por que se a gente passa por uma auditoria a gente tem que apresentar esta capacitação, feito anualmente... (E5).

[...] Hoje eu entendo que a gente trabalha muito de uma forma corretiva e não preventiva, eu acho que este é um ponto que melhoraria muito se a gente começasse a ter um olhar para estas educações permanentes, hoje a gente olha assim: qual é a minha maior ocorrência de eventos adversos, há eu tenho maiores falhas na identificação do paciente e aí nós vamos lá e faz uma capacitação de identificação do paciente, na minha visão a gente tapa buraco, a gente corrige aquilo que é hoje problema, que é gargalo para nossos colaboradores e clientes (E6).

[...] então, a gente vê a necessidade, mas a gente não consegue monitorar se teve 100% de adesão aos treinamentos, nós melhoramos demais, mas ainda meio que ficamos no escuro com treinamentos. Fazemos um Planejamento de Desenvolvimento de Pessoal (PDP) que não cumprimos (E3).

Ainda de acordo com a lógica do planejamento para o processo educacional, existe um desafio que são as ações compostas nas plataformas digitais. Para os entrevistados, não basta apenas ter conteúdos, as ações disponíveis nas plataformas têm que agregar valor e não devem ser específicas, devem ser corporativas.

A tecnologia é um recurso em constante desenvolvimento para a formação dos profissionais. Na saúde, a tecnologia voltada para a educação, para a formação contínua, pedagogicamente tem sido produtivista, está se tornando inércia, indiferente e superficial (CAVALCANTE, VASCONCELOS; 2007).

Nessa perspectiva, Franco (2007) ressalta que existe muito investimento em educação, uma operacionalização dos processos educacionais sendo transferido para as tecnologias de cuidado. Em contrapartida, há um baixo impacto da metodologia de educação na saúde na produção dos cuidados.

É necessário que as organizações de saúde sejam cautelosas ao implantar uma plataforma digital como metodologia de ensino e aprendizagem dos profissionais. A evolução tecnológica é benéfica quando bem utilizada, mas tende a ser banalizada, quando se torna a única fonte para capacitar os profissionais e com alta frequência, não agregando valor de fato à real necessidade dos processos de capacitação para o trabalho (EBOLI, 2014).

Com este estudo, pode-se entender que a tecnologia tem seus desafios, assim como todo e qualquer processo em constante mudança. Na educação, a facilidade dos acessos proporcionados pelas organizações, o quantitativo de pessoas que podem acessar um mesmo conteúdo e ao mesmo tempo, a revisão de um conteúdo

e até mesmo de uma determinada informação para um número maior de profissionais é facilitado pela tecnologia.

No entanto, na área da saúde, inclusive em contextos hospitalares, deve-se considerar o ambiente onde os profissionais, ao longo da jornada de trabalho, atendem a inúmeras necessidades dos pacientes que requerem tempo. O ideal é que organização de saúde disponibilize local e equipamentos adequado, como mencionado, para que as capacitações sejam realizadas longe de barulhos e movimentos, que tire o foco do profissional para que este possa concluir suas ações na plataforma digital e que possa fazer sentido ao finalizar um curso.

Quanto à facilidade da tecnologia, pode-se verificar na fala dos entrevistados:

[...] Então as capacitações trazem consigo esta facilidade tecnológica e atual do digital para a educação. Para além do digital tem coisas que não são digitais e são corporativas e que vem da mesma forma para todas as unidades... (E8).

[...] as grandes facilidades da tecnologia atual, capacidade de escalar educação, atender a grandes públicos com aquele mesmo conteúdo, no universo de tempo assíncrono. Hoje eu treino o João, daqui a dois meses eu treino a Maria no mesmo treinamento, mesmo conteúdo, mesmo tudo... (E2).

[...] Referente aos treinamentos, eu acredito que com a pandemia (covid-19), nós tivemos que passar a maioria para capacitações *online*, muito específico existem os presenciais. Mas se tivermos a oportunidade de voltarmos com alguns presenciais – mas seria muito na dinâmica de treinamentos *in loco* e com jogos – pois a equipe gosta e traz uma avaliação muito positiva (E5).

Na perspectiva da organização do processo de trabalho, destaca-se a importância de um programa de EPS no serviço. Brasil (2018) ressalta que este é um programa com avanços em inovação, seja em tecnologia ou em novas práticas introduzidas ao contexto do cuidado, e, para que o processo seja alcançado de forma integrada, eficiente e equitativa, faz-se necessário o envolvimento de todos no processo de ensino-aprendizagem.

Realça-se, como lógica da organização do processo de trabalho, o que é esperado na visão dos entrevistados para que um programa de EPS no serviço seja importante.

[...] Engajamento, parceria, comunicação, atuação em rede, harmonização de processos, para de fato o programa ser implementado de forma efetiva e funcionar é a atuação em equipe (E1).

[...] é manter o olho na necessidade de cada uma das unidades de forma estratégica e de acordo com a necessidade também. As vezes a unidade ela tem uma demanda que é evidenciada via auditoria por exemplo, e ela é mais só daquela área, é uma unidade que passou por poucas certificações, é uma

unidade que tem processos menos desenvolvidos, uma unidade mais jovem, ou que passou por alguma transformação, então o que é importante dentro de um programa de EPS é estar atento a estas necessidades para agir de forma mais rápida na cobertura de mudanças de fluxos e *gaps* (E2).

[...] O programa de educação deve abranger tudo, pra mim, que sou responsável por colaboradores técnicos eu preciso ter robustez nas técnicas aplicadas, assim conseguimos dar segurança assistencial, isso é tudo.... Então para mim, esta capacitação desses profissionais, a gente ter um treinamento, que eu sei ali, do que ele precisa entregar, de qual resultado ele precisa me entregar, por que não são só questões técnicas também, tem questões comportamentais, mas nas duas tanto técnicas quanto comportamentais eu já evidenciei o que ele tem que me entregar e a gente faz a capacitação pra ele entregar o que é necessário (E3).

[...] Comunicação efetiva entre as equipes... Vejo aqui uma oportunidade de parceria no trabalho (E9).

A forma de se realizar um trabalho dentro das instituições, principalmente, em setores da saúde, é um desafio para os profissionais que atuam nos diversos níveis de uma empresa, busca-se, pois, o formato ideal para a realização de um trabalho de produção de algo, ou do cuidado, é uma preocupação constante, para que a execução do processo seja realizada com qualidade (FARIA *et al.*, 2009).

No que diz respeito à organização do processo de trabalho, é preciso mencionar a facilidade de gerenciamento desses processos, ao se planejar um processo educacional, na lógica organizativa, com uma comunicação clara e efetiva entre as equipes, assim, torna-se fácil seguir uma linha de desenvolvimento de toda uma atividade de uma instituição.

O processo de trabalho, segundo Faria *et al.* (2009, p. 21), “são projeções de resultados que visam a satisfazer necessidades e expectativas dos homens, conforme sua organização social, em dado momento histórico”.

Os autores ainda reforçam que o resultado diferente no processo de trabalho acarreta a necessidade de mudanças da forma de trabalhar, e estas mudanças geram valorização da comunicação, espaços participativos, formação de parcerias, uso adequado de protocolos, gestão da informação, planejamento, monitoramento e avaliação das intervenções.

Nesse sentido, ressalta-se que a organização do planejamento para o processo educacional só gera impactos positivos para uma empresa e o desenvolvimento de sua produtividade, haja vista que a organização do processo de trabalho é fundamental para a segurança e a saúde de todos profissionais e clientes. Além disso, garante maior eficácia dos resultados das avaliações, otimiza tempo e recursos, aumenta a motivação dos profissionais que atuam com empenho e satisfação.

5.2 DESAFIOS DO PROCESSO DE EPS EM UMA OPERADORA DE SAÚDE

A Educação desenvolve-se de forma contínua e dinâmica para a construção do conhecimento. No entanto, a rapidez com que se renovam o conhecimento na área da saúde e os saberes tecnológicos faz com que o processo de capacitação em saúde no trabalho seja um desafio (DEUS, 2015).

O autor Deus (2015) ainda afirma que o quantitativo de profissionais, o aprender a aprender, o trabalhar em equipe, o construir processos educacionais para o desenvolvimento diário contribuem para a complexidade da capacitação no ambiente de trabalho.

Corroborando com esta afirmativa, Campos e Belissário (2021) ressaltam que, ao implementar um programa de saúde, existem vários problemas, e o mais grave deles é a escassez de profissionais, sejam eles em quantidade quanto em qualidade.

Nessa condição, os desafios só aumentam quando se discute a formação e a educação continuada dos profissionais. Os resultados do estudo podem ser constatados na fala dos entrevistados a seguir:

[...] Ao passo que a gente tem também turnover, na medida em que eu tenho esta entrada e saída de pessoas, [...] se conseguíssemos estabilizar uma equipe durante um longo período de tempo, isso também demandaria outro modelo de educação, mas o fato de termos um turno ver é necessário manter uma educação permanente na ponta pra poder da conta desses *gaps* (E2).

[...] Vejo algumas fragilidades dentro da rede quando falamos de EPS, são poucos analistas de educação na cooperativa pra atender os serviços próprios para dar conta de mais de quatro mil colaboradores, e isso é um desafio gigante (E9).

[...] a gente teve um cenário pandêmico, onde tivemos aumento de absenteísmo e um aumento do turno ver também, então a gente tem tido uma grande dificuldade de encontrar que os profissionais da área se tornem multiplicadores efetivos, por mais que a gente trabalhe e tenha esta oferta de solução ela não está resolvendo (E4).

[...] Pra mim se não tiver um modelo bem definido, com ações dinâmicas... é difícil assim de conseguir o todo sabe... a gente precisa encontrar um caminho que seja fácil e que a gente consiga realmente fazer EPS com nossos colaboradores. Por que hoje de verdade é um desafio, a gente não consegue fazer do jeito que precisa (E3).

[...] A equipe de educação continuada na Unimed quando a gente fala são seis, sete enfermeiros, só nas áreas assistenciais nós temos mais de quatro mil pessoas, se a gente achar que sete pessoas vão dar conta da formação e da educação permanente de quatro mil pessoas é utopia (E7).

[...] sabemos que nós temos muitas unidades, muitos modelos de negócio com propostas diferentes, mas o quantitativo de pessoal não é o suficiente para entregar para o cliente aquilo que de fato ele precisa receber (E1).

Ainda vale destacar o que Schimith *et al.* (2017) relatam sobre desafios da educação em saúde, que a efetividade e a resolutividade das práticas ficam comprometidas pela insustentabilidade dos processos em sua totalidade, quando partes são fragmentadas e não há harmonização dentro de uma rede de saúde, acarretando em esforços desnecessários em planejamento e organização do desenvolvimento. Na unidade em estudo, esta situação pode ser evidenciada, como demonstrada nas seguintes falas:

[...] eu vejo o quanto a gente ainda tem processos fragmentados em locais que executam o mesmo serviço (E9).

[...] O que hoje eu vejo como grande dificultador para esse processo é que a gente tem em todas as unidades fazendo administração de medicação intramuscular, mas eu tenho profissional sendo capacitado de formas diferentes, e aí eu vejo como única saída esse processo de EPS nos serviços próprios... (E6)

[...] A falta de harmonização dos processos acaba impactando na Educação Permanente em Saúde (E8).

Deus (2015) ainda reforça que, para haver uma integração dos processos dentro de uma rede, a educação tem que fazer parte do planejamento estratégico da organização. A fragmentação apenas contribui para o distanciamento da integralidade do trabalho em equipe e também da capacitação para o trabalho.

Foi possível perceber na unidade em estudo que as fragilidades e os desafios de capacitação, no ambiente de trabalho, são impactados quando não há uma harmonização de um mesmo processo dentro de uma rede de saúde. Pode-se constatar a exemplificação desta situação nas falas dos participantes:

[...] eu não posso dentro de uma corporação, ou dentro de uma instituição, de uma operadora ou de uma organização, ter vários documentos que remetam ao mesmo processo, o que eu posso fazer é ter um documento e trabalhar dentro dele as especificidades... (E8).

[...]. Uniformizar as ações é o maior desafio hoje, vou te dar um exemplo bem simples, quando falamos de um protocolo de segurança do paciente, como higienização das mãos, eu não consigo enxergar diversas maneiras de fazer isso, como o que já está estabelecida pelo Ministério da Saúde... (E9).

[...] eu não vejo atendimentos igualitários, processos macros de forma igualitária, posso te fazer uma pergunta? Qual a diferença que existe entre

puncionar uma veia aqui no hospital, ou em casa ou no pré-hospitalar? Eu não vejo diferença nenhuma de técnica, vejo apenas as especificidades do ambiente, mas a técnica ela não muda, [...] a técnica macro ela é desenhada para todo o mundo, não muda. Por isso eu digo, trabalhar de forma equânime dentro da rede de assistência, de atendimento, de processos padronizados e etc. (E6).

Existem aspectos relacionados ao processo de capacitação para o serviço que impactam de forma negativa, como exemplo, podem ser citados os cursos disponíveis em uma plataforma digital, que são feitos pelo colaborador simplesmente por fazer. O resultado é que o investimento não agrega valores para a organização, ou seja, há um investimento, porém sem efetividade conforme a real necessidade, haja vista que a ação fica improdutiva (EBOLI; CASTRO, 2013). Esta situação pode ser constatada nas seguintes falas:

[...]. Quanto aos treinamentos *online* eu observo, por que nem todos os computadores saem o áudio e como melhoria, todos os *on line* deveriam ter legendas, por que eu mesmo já fiz alguns treinamentos e que sem fone não dá pra entender o que foi falado (E5).

[...] Eu acho que tem ser algo atrativo, não ser muito longo, por exemplo, o treinamento de PGRSS ele é muito longo, muito longo mesmo, e eu acho que os colaboradores não prestam atenção em tudo não. Fica cansativo (E5).

Como desafio no processo de ensino e aprendizagem, observa-se também o comprometimento dos profissionais, se de fato estão presente nas capacitações, se demonstram crescimento profissional por meio de mudanças de atitudes e se a organização promove ciclo de aprendizagem que, de fato, agregue valor nas atividades diárias, do profissional.

As ações de capacitações devem contribuir para o desenvolvimento do serviço, como ressaltado nas expectativas relatadas pelos entrevistados em relação ao processo de EPS, e como essas podem contribuir para o desenvolvimento dos profissionais:

[...] Minha expectativa é que atenda e que faça com que os colaboradores não só estejam assistindo – participando dos treinamentos – por obrigação, e sim que eles entendam o objetivo daquele treinamento, que eles aprendam com aquele treinamento (*on line* ou presencial), por que eu tenho certeza que alguns colaboradores participam dos treinamentos apenas para cumprir protocolo (E5).

[...] No meu ponto de vista, treinar por treinar, acaba que fica raso, sem sentido (E1).

[...] Quando a gente realiza estas capacitações com a frequência adequada, com repetição adequada, esse é outro desafio também, temos que contribuir com esse desenvolvimento, mas a gente precisa ter o tempo certo das repetições, por que quando a gente fala do ser humano, da forma de aprendizagem, que o adulto tem que é seletivo, e que sob pressão ele volta no que está mais arraigado nele, então a gente ainda precisa desse processo de repetição. E a gente hoje acaba tendo um espaçamento muito longo de um tema com outro... (E4).

Do ponto de vista dos autores Vieira e Francisco (2012), para a educação corporativa, o desafio é mais amplo, pois envolve a cultura organizacional, e a educação está diretamente relacionada a todo o processo de trabalho e em todos os níveis da organização. É necessário que ocorra uma mudança cultural, uma mudança na atitude dos profissionais para que, de fato, exista uma ligação da educação com o nível estratégico organizacional.

A estratégia organizacional, definida em planejamento estratégico, em que direciona a organização a utilizar com excelência seus recursos, orienta também qual o caminho a ser trilhado frente aos desafios e aos objetivos a serem alcançados. Nessa perspectiva, o planejamento estratégico expõe para o gestor todos os cenários possíveis que existem dentro de uma instituição, e um destes cenários é a educação permanente dos profissionais.

Toda iniciativa de desenvolvimento da organização deve vir ao encontro da real necessidade para a melhor atuação dos profissionais, e o gestor é responsável por um bem sucedido planejamento e implementação das ações educacionais, visto que toda a essência de uma capacitação, o conhecimento do ambiente e das atividades diárias, a análise dos pontos a serem trabalhados na equipe são de responsabilidade do líder (CARDOSO; RAMOS; D' INNOCENZO, 2011).

Se o processo de educação não estiver alinhado às metas da organização, pouco provável será o alcance dos objetivos, o que se pode constatar na percepção dos seguintes entrevistados:

[...] imagina um carro indo pra cliente com falha de processo, de construção, falha humana, então a educação sempre foi muito rigoroso na indústria... e em serviço eu percebi isso na saúde muito negligenciado, sendo que o risco quando a gente fala de saúde é o mesmo, assim você está mexendo com a saúde do outro, tá certo que pode ser que não provoque catástrofe coletiva, dificilmente uma manobra ou algum erro técnico... não tá provocando uma catástrofe ... como ocorre em indústria química ou na indústria automotiva, por que é tudo lote de produção, se sair quinze mil carros com problemas que podem provocar problemas em quinze mil clientes, mas é vida de todo jeito, a vida de uma pessoa a gente tem que encarar que ela tem o mesmo valor de quinze mil pessoas. Então eu sempre achei isso tudo muito estranho como

estratégia corporativa a gente não considerar a educação permanente em saúde como é considerado em indústria... (E7).

[...] Devíamos levantar as ações e trabalharmos de forma preventiva e não corretiva. Mas infelizmente entra questões culturais da própria operadora. As pessoas só conseguem enxergar de fato que uma ação é necessária quando ocorre o erro, e isso é ruim, por que causa constrangimento na equipe, baixa adesão as capacitações e etc... (E9).

[...] como que a gente faz e põe na cabeça da organização, estamos falando de cultura, estamos falando de liderança, é estratégia, como fazer que educação permanente tenha a mesma relevância e importância em saúde nos setores de serviço igual tem na indústria, como que a gente incute isso no DNA da organização? (E7).

A inexistência de consenso das ideias, em nível estratégico, segundo Meister (1999), faz com que cada unidade tenha a própria compreensão dentro do que se pode chamar de rede, e isso inviabiliza a conexão entre as unidades e o objetivo estratégico organizacional.

As diferentes áreas ou unidades que compõem a organização não valorizam a atividade macro e atenta-se em ponderar os fluxos, os processos operacionais de cada unidade de negócio, ou seja, processos micros das unidades, criando barreiras para a funcionalidade do processo estratégico em rede. Esta situação pode ser percebida na organização em estudo nas seguintes falas dos entrevistados:

[...] as áreas matriciais têm os mesmos desafios.... Como por exemplo: Faturamento, comunicação, as outras áreas de RH, que é o desafio de você implementar práticas que atenda o universo grande e bem diverso de negócios diferentes. Sempre que vamos fazer alguma prática, qualquer política nossa ela precisa atender de forma igualitária. Temos que conseguir uma solução e aí falando de educação, que atenda de uma forma igualitária a todas as unidades, ou pelo menos que seja equiparada essas práticas, e aí a resposta que a gente sempre tem das unidades é, mas aqui na minha unidade na minha realidade não permite que a gente aplique desta forma, ou na minha unidade não permite que a gente pratique desta forma, e sempre vai haver também um apego ao seu processo, dentro da sua casinha, dentro do seu silo, dentro do seu feudo, então tem um apego... (E2).

[...] então tem uma questão que vai além da educação em si, ela vai para um patamar cultural, então tem esse desafio, e aí o que nós temos de igual é que precisamos nos apegar. Se eu tenho um serviço de urgência que atende clinicamente adultos, então tenho que tentar padronizar dentro daquele pequeno universo de atendimento clínico adulto que eu vá ter processos parecidos. E aí vem a possibilidade da transversalidade dessa educação corporativa acontecer atravessando a rede como um todo (E6).

O não alinhamento da educação com os processos estratégicos, explica Eboli (2016), culmina em um desalinhamento no que de fato é necessário para a organização. Tendo em vista os achados do estudo, constata-se que esta circunstância no discurso dos entrevistados:

[...] Então, temos sim uma demanda, por um lado a organização demanda que nós matriciais sejamos equânimes nas nossas propostas e tem o outro lado que é das unidades que diz, mas isso não me atende, ou isso tem esta especificidade que não vá ser possível aplicar 100%, então tem estas duas forças que ficam puxando cada uma para o seu lado. São duas forças culturais que a gente fica tentando atender o público nesta perspectiva de cabo de guerra (E2).

[...] Então a gente tem que deixar de lado um pouquinho os fluxos internos da unidade e pensar no processo. Hoje quais são as possíveis entrada, qual é o processo e as saídas para ai sim construir o processo de educação (Eu estava conversando com uma das analistas da área da qualidade e estávamos discutindo sobre isso, independente das unidades, se você for olhar a essência de todas as atividades, principalmente da enfermagem, elas tem o mesmo fluxo de entrada de processo e de saída, o que muda é a caixinha do processo do meio às vezes, a unidade tem quatro andares ai o paciente entra por uma porta, a efetivação dele acontece em um andar e a administração de medicamento em outro. Em outras unidades, faz tudo no mesmo local, isso é que muda, mas a essência da atividade de administrar o medicamento é a mesma, então eu consigo fazer um processo de educação permanente por que a essência é a mesma) (E6).

O alinhamento dos processos estratégicos à educação tem um único direcionamento, alcançar os objetivos propostos da ação educacional. Os entrevistados relatam as dificuldades encontradas e o distanciamento entre as profissionais que vivem a realidade operacional das práticas da saúde e das equipes que desenvolvem as ações corporativas. Propor uma ação, sem conhecer a porta de entrada do usuário que procura o serviço, pode impedir de se alcançarem os objetivos esperados, visto que, quando se conhece a realidade de um serviço, a proposta metodológica da ação é diferenciada, pois, a capacitação vai ao encontro da real necessidade do cliente, do profissional e da organização.

Outro desafio a ser pontuado são as subnotificações/registros das capacitações realizadas, sejam elas corporativas, ou de ação específica das áreas, que, muitas vezes, ficam sem evidências da realização da capacitação ou são realizadas de forma incompleta, inviabilizando o registro adequado em um sistema de gestão de pessoas.

As ações devem ser registradas com a finalidade de se ter o monitoramento adequado, o acompanhamento da adesão e a aplicabilidade de avaliação da EPS que seja efetiva (BRASIL, 2018).

Além disso, o registro de uma ação é um documento, no qual, o objetivo, as metas, as responsabilidades devem estar descritas de forma clara e objetiva. É um documento que evidencia dados e fatos e auxilia no processo de gestão educativo da organização.

[...] voltando a falar sobre a questão da rede, como que se estrutura o processo de registro e acesso a informações sobre formação? Eu acho que a gente precisa cuidar muito bem disso, que seja feito via sistema, que tenha pessoas de referência para cada uma das unidades para situações onde temos vulnerabilidade de dados. A gente sabe que ocorre em algumas organizações a subnotificação de algumas coisas, então existe a subnotificação de educação também. Às vezes eu treino uma pessoa e não registrei o treinamento, não gerei evidência, e hoje em muito dos nossos processos de certificação a gente tem esta vulnerabilidade no registro (E2).

Transcender as barreiras dos desafios nos processos de capacitação para o trabalho no contexto saúde, é muito mais do que criar capacitações dinâmicas, é necessário o engajamento de toda a rede, das lideranças, um alinhamento do estratégico com a cultura organizacional e do estratégico com as ações educacionais (EBOLI, 2016).

Reforçando, Vieira e Francisco (2012) destacam que, quando há o envolvimento dos gestores e lideranças no processo de desenvolvimento, há também melhores oportunidades para se promoverem mudanças culturais e difusão da cidadania corporativa, favorecendo melhor engajamento de toda a equipe nas capacitações, comunicação e colaboração.

5.3 INOVAÇÃO NA METODOLOGIA DE EDUCAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO

Os contextos de aprendizagem até os anos de 1970 eram voltados para um processo de produção baseado na era Taylorista e Fordista, este modelo precisou ser reestruturado, buscando novas formas de organizar o processo de trabalho. O novo modelo pautou-se na flexibilidade dos processos de trabalho, na valorização do produto e padrões de consumo, envolvendo várias mudanças, como: integração, flexibilidade, competitividade, qualidade, participação, pedagogia qualificada, formação polivalente, valorização do trabalhador (CRUZ, 2010).

Assim, como os processos de aprendizagem sofreram mudanças ao longo dos anos, ressalta-se a necessidade de desenhar novo modelo de educação para serviços de saúde, inclusive da cooperativa em estudo que pudesse atender às demandas dos serviços próprios, porém em uma estrutura de educação corporativa.

Pensando na estrutura corporativa, Santos *et al.* (2012) ressaltam que, corporativamente, o processo de educação é entendido como um sistema de

desenvolvimento de pessoas, e a educação surge como apoio organizacional visando colaborar para que os objetivos e as metas organizacionais sejam alcançados.

Para tanto, reestruturar o modelo de educação, colocando como atores principais os profissionais da organização, torna-se fundamental para que ocorra a inovação no processo de ensino-aprendizagem. Neste aspecto, os entrevistados expressaram a importância do projeto de educação permanente:

[...] O projeto veio para inovar o modelo de educação trabalhado anterior (E1).

[...] Eu acho que realmente, implementar esta proposta de educação permanente é extremamente necessário, haja visto, que a gente tem um mercado que não é bem formado, academicamente falando, as escolas técnicas de enfermagem e de nível superior, muitas vezes não forma um profissional com uma robustez necessária para que ele consiga assumir de fato o paciente, então, implementar este modelo é extremamente necessário, isso é sabido (E2).

[...] Eu acho que já estava passando da hora pensar nestas lógicas, nós fazíamos muitos processos educacionais fragmentados e aí já estávamos em um patamar de construir ações de educação permanente que pensasse nesta transversalidade de informação, independente do lugar onde estivéssemos então eu acho que como nós somos uma operadora de saúde que tem várias unidades e colaboradores em locais distintos é necessário pensar nesta EPS numa estrutura de que quanto mais transversal melhor, e se a gente for parar pra pensar essa EPS, essa proposta, esse projeto de educação corporativa ela tem que corroborar com os princípios culturais da empresa [...] (E6).

[...] minhas experiências de educação são voltadas para indústria automotiva e depois em indústria petroquímica, onde a qualificação do trabalhador que está na ponta é imprescindível para o sucesso e qualidade do produto, isso é muito forte na indústria [...] e é bom você está estudando isso em serviço, por que quando eu cheguei não vi isso com esta força em serviço, é minha primeira experiência em serviço de saúde [...] Então eu sempre achei isso tudo muito estranho como estratégia corporativa a gente não considerar a educação permanente em saúde como é considerado em indústria (E7).

É perceptível pelo discurso dos entrevistados que inovar no processo de aprendizagem faz-se necessário, conforme Vasconcelos, Grillo e Soares (2018, p. 14) relatam “[...] a produção em saúde tem que ser feita em conjunto, estamos nos referindo a uma nova forma ou jeito de fazer”.

Este novo jeito de fazer ou nova forma do processo de ensino e aprendizagem deve vir ao encontro das necessidades dos serviços de saúde da rede própria e de todos os atores envolvidos, nos diversos níveis da organização.

Pensar no trabalho de forma corporativa também é pensar no trabalho em rede de forma transversalizada, não eximindo as especificidades de cada unidade e de cada pessoa envolvida no processo (VASCONCELOS; GRILLO; SOARES, 2018).

Para os entrevistados, a proposta de EPS é vista como:

[...] A proposta de educação permanente em serviço de saúde dentro de uma operadora que tem uma cultura de educação corporativa, ela deve vir ao encontro com esta necessidade, devemos entender o que é e como fazer uma EPS para trazê-la para dentro da rede (E9).

[...] E pensando na estrutura de educação corporativa que a gente tem hoje na operadora, temos o desafio de rede, é uma operadora de plano de saúde, que tem uma rede prestadora de serviço de saúde, [...] então eu sou a cliente da Unimed BH que frequenta o hospital de Betim, que frequenta o Centro Médico, que frequenta o São Camilo levando o filho, que porventura tem uma mãe que operou no HU contorno, então este desafio de rede, que atende este mesmo cliente, carrega esta necessidade de ter a mesma qualidade no atendimento, [...] e isso, depende que a gente tenha uma padronização das nossas ações, então mais uma vez a educação ela vem no papel super importante para garantir está padronização, esse alinhamento de práticas que a gente tem entre as unidades (E2).

[...] Vou te falar do modelo que a gente teve durante a pandemia [...] nós tivemos supervisores que ficavam com os técnicos de enfermagem na ponta, [...] treinava de acordo com a disponibilidade da área e conseguia treinar todo mundo, sem desfaltar a equipe, foi a coisa mais sensacional que aconteceu [...] então eu acho que é isso, o dia-a-dia, [...] Tem que estar ali junto, treinando no dia a dia. [...] eu acho que ter alguém mais perto ali seria mais viável, um enfermeiro de educação mais próximo dos colaboradores e que esteja conectado na rede, não dá para dar um treinamento aqui, que esteja falando em uma língua diferente de outras unidades (E3).

Posto os diálogos, é notório que inovar em metodologias para uma EPS provê avanços no processo de aprendizagem. Conforme Brasil (2018), a EPS é fortalecida quando há novas práticas que possam fazer os profissionais refletirem sobre o processo de trabalho, e a construção das atividades para a capacitação devem ser colaborativas e significativas, favorecendo o trabalho em equipe, seja em uma unidade específica ou em rede, cujas responsabilidades devem ser integradas à rede.

Para que o processo de ensino-aprendizagem da operadora tenha seus objetivos estratégicos alcançados, foram mencionados pelos entrevistados alguns aspectos essenciais, como relatados a seguir:

[...] a forma como executamos determinado processo, aí eu vou te dar um exemplo muito da minha área, assim da enfermagem: a forma como a gente executa a administração de medicação, a passagem de sonda, ou outro tipo de atividade da enfermagem ele é o mesmo, o que vai mudar, às vezes é o processo interno ou a organização disso, o fluxo dentro da unidade, mas a essência da atividade ela é a mesma. Então eu acho que dá pra fazer de uma forma unânime e uniforme esse processo de educação permanente, tratando de forma macro... (E6).

[...] Acho que falta isso, por que nós somos uma coisa só (cooperativa) Precisamos mesmo ter um padrão de educação para podermos atuar de

forma mais assertiva [...] A falta de harmonização dos processos acaba impactando na EPS (E8).

Assim, é necessário pensar em novas estratégias metodológicas para o ensino-aprendizagem. Peixoto *et al.* (2013) ressaltam que os métodos educativos na saúde devem ser aprimorados, bem como ter estratégias que abranjam toda a equipe multiprofissional. Além disso, a educação em saúde tem uma continuidade de ações que requerem inovações nas metodologias, que possibilitem a produção de novos conhecimentos e transformações no agir dos profissionais, visando ao fortalecimento do processo de trabalho.

As constantes mudanças no mundo do trabalho, conforme Sade *et al.* (2020) explicam, fazem com que as organizações busquem por processos educativos que transformam as práticas profissionais. No ambiente hospitalar, a maioria da mão de obra é destacada pela equipe de enfermagem, e as práticas em saúde, conhecimento e tecnologias renovam-se constantemente, e, para que o sucesso e a eficácia das capacitações sejam alcançados, deve haver um ambiente que proporcione transformação da prática laboral.

Por tanto, é necessário pensar nas estratégias pedagógicas e metodológicas, não só na prática do ensino, mas nas transformações e reflexões que podem provocar nas práticas assistenciais, em que o envolvimento de todos possa trazer soluções para as necessidades e demandas de saúde. Incorporar EPS na cultura institucional contribui de forma positiva para a mudança de um modelo assistencial. As práticas educativas devem focar em resolver problemas reais, buscar alternativas que transformem o processo de trabalho, a fim de que os resultados possam ser alcançados de forma mais efetiva (VASCONCELOS; GRILLO; SOARES, 2018).

5.4 REFLEXÕES SOBRE A PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DA EPS

Nesta categoria, faz-se necessário descrever alguns termos usados pela EC da operadora: Ações educacionais corporativas e ações específicas da área para uma reflexão sobre a proposta de implementação da EPS na operadora.

Ações específicas: são ações exclusivas de uma determinada unidade de negócio e que pode ou não se enquadrar à realidade ou ao perfil de outro serviço dentro da rede. Também pode ser uma ação momentânea para ser realizada apenas em uma área de uma determinada unidade como uma ação corretiva.

Ações corporativas: são ações, cujo desenho de desenvolvimento e implementação é para toda a operadora. E ainda existem as ações corporativas que são voltadas apenas para as unidades assistências próprias.

É necessário, pois também resgatar o conceito de educação na saúde e EPS para expressar o ponto de vista de cada entrevistado acerca do tema, e que, conforme Brasil (2018, p.9), educação na saúde:

Consiste na produção e sistematização de conhecimentos relativos à formação e ao desenvolvimento para a atuação em saúde, envolvendo práticas de ensino, diretrizes didáticas e orientação curricular.

Este mesmo documento conceitua EPS, destacando que ela (p.10) "[...] se configura como aprendizagem no trabalho, onde o aprender e o ensinar se incorporam ao cotidiano das organizações e ao trabalho". Ressalta ainda que a EPS é baseada no aprender que agrega valor e que tem a capacidade de transformar as práticas profissionais.

Por conseguinte, é importante ressaltar que refletir sobre a estratégia de EPS, no ambiente de trabalho, configura-se em um processo laboral contínuo; e que entender a teoria é necessário para a construção e o planejamento das ações, sejam elas específicas ou corporativas.

Estas definições se tornam importantes para que sejam entendidos os processos de aprendizagem, e, na visão dos entrevistados:

[...] Inclusive eu fico pensando que a nossa equipe hoje deveria ser mista: Deveria ter farmacêutico atuando na EPS, deveria ter profissionais como fonoaudiólogos... Devíamos ter uma equipe com olhar multi dentro da área, e não esquecer que a gente tem que envolver todo o grupo que atua né, então não é só a enfermagem, mas também a área médica, e os demais profissionais que atuam. Acho que isso é um grande desafio pelo modelo de negócio que a empresa tem. EPS é algo que traz muito valor para o cliente, para o serviço, para a empresa como um todo (E4).

[...] Eu acho que se a gente conseguir entender qual a forma mais fácil do nosso contexto, que a gente entrega no nosso produto é saúde... Que a gente precisa educar a nossa equipe, que a nossa equipe precisa estar capacitada, que precisa estar atualizada... Todos os desafios dos nossos protocolos assistenciais, de segurança, junto a questões de segurança dos próprios colaboradores (E3).

[...] se tivesse um enfermeiro aqui em tempo integral ele estaria vendo coisas e treinando os técnicos de enfermagem naquele momento ali, que eu (coordenador de enfermagem) não estou vendo, e que a equipe de enfermeiro que está no tumulto também não está vendo. E pra mim, estes treinamentos no momento de grande pressão é o momento que a gente

precisa mais do analista de educação junto com a gente, só que a gente não tem tempo de conversar com ele (analista) (E2).

[...] Então eu acho que não é o momento, não sei tá, qual modelo teríamos para que este analista de educação consiga ver mais as coisas, estar na área, vendo o processo, vendo o que está acontecendo. Eu sei que optamos por um modelo mais estratégico, está vendo o todo aqui de cima (E3).

Segundo os entrevistados, existe uma equipe pequena de educação para atender todas as demandas de capacitação, e não são percebidas iniciativas relacionadas ao empoderamento das equipes assistenciais para incorporar o processo de ensino-aprendizagem no cotidiano. É perceptível a necessidade de haver envolvimento da equipe multiprofissional no processo de educação, não só apenas da enfermagem.

E como estratégia de desenvolvimento, o processo de aprendizagem tem sido inserido cada vez mais nas organizações como uma inovação para o desenvolvimento profissional, refletindo o quanto as práticas educativas fazem com que o processo de trabalho seja realizado com qualidade e segurança.

Nesse sentido, Dias (2014) relata que a EPS é um plano inovador para a formação e o desenvolvimento das ações educativas, visando melhorar o processo de trabalho e o desempenho dos profissionais na sua respectiva área.

Com base nestas concepções e, como estratégia da cooperativa em estudo, pensou-se em como inovar o processo de aprendizagem, o que resultou na criação de um projeto de Educação Permanente em Saúde na estrutura de uma educação corporativa e que atenda a toda a demanda assistencial.

O projeto abrange todas as unidades assistenciais próprias, compreendida por: quatro hospitais de grande porte, seis centros de promoção da saúde, cinco clínicas plenos, um serviço de apoio ao diagnóstico e imagem, um serviço de atenção domiciliar, um serviço de atendimento pré-hospitalar, duas portas de entrada de pronto atendimento específicas para atendimento adulto e pediátrico, um centro de atendimento de tele consulta.

A proposta do projeto é que os analistas de educação atuem por linha estratégica de unidade de negócio, por exemplo, um analista atenderá todos os Pronto Atendimento dos hospitais, outro atuará nos CTÍ's adulto, outro atuará com Bloco cirúrgico e Central de Material esterilizado e etc., com o objetivo de uniformizar e transversalizar as ações educacionais na rede.

No que tange à proposta do projeto, este é assim percebido pelos entrevistados:

[...] então a cooperativa vem aí principalmente nos últimos anos considerando que gente bem capacitada na ponta, bem treinada, competente, qualificada, o jeito de cuidar da cooperativa, é fonte de diferenciação estratégica nossa... o que diferencia é a qualidade e competência da mão de obra, o jeito de cuidar, a melhor experiência, gente qualificada, com bons *softs* e *hards skills*. As pessoas fazendo os procedimentos e os processos corretos, isso é que vai nos diferenciar [...] (E7).

[...] acho que a proposta ela vem ao encontro e se aproxima cada vez mais das necessidades, porém a gente precisa encontrar um formato de acolher estas demandas de capacitação para que a gente possa estar mais presente... e mesmo com toda organização que fizemos relacionado as atividades, os profissionais da EPS ainda ficam muito administrativos, com reuniões todos os dias e quase toda a jornada de trabalho (é a minha visão) (E4).

[...] eles (técnicos de enfermagem) me perguntam assim por que todo ano a gente tem que fazer capacitação de suporte básico de vida (SBV)? Por que todo ano a gente precisa relembrar isso, principalmente, nas unidades em que isso pouco ocorre... Aquilo que você não executa você precisa treinar cada vez mais... por que na saúde não permite erros [...] (E9)

[...] e quanto mais eu treino, e quanto mais eu faço gestão de risco e quanto mais eu faço esta capacitação cíclica, que eu sempre vejo a mesma coisa, mas com o olhar diferente para este processo educacional. Eu estou educando os meus colaboradores e a minha equipe, eu trago segurança, assertividade, eu trago mitigação de riscos e eu trago um gerenciamento mais efetivo desses riscos e isso tudo com um reflexo da educação permanente. Eu acredito que é esse o caminho (E6).

O processo de EPS, conforme Luz (2010), é facilitado quando se tem o envolvimento de todos os profissionais, proporcionando troca de saberes e refletindo sobre as práticas do serviço. Em consequência, existe maior interação da equipe e melhor execução do processo de trabalho, tornando-o mais colaborativo.

É importante ressaltar que, em uma rede de saúde com vários modelos de negócio, entender a necessidade do cliente é fundamental para que o plano de ações educacionais seja realizado conforme sua necessidade. Nas interações corporativas, deve ser considerada a estrutura, o perfil epidemiológico e as portas de entrada de cada unidade. Pode-se perceber a importância de se trabalhar em uma rede respeitando cada unidade de negócio, conforme relatado pelos entrevistados:

[...] por que hoje estamos com a proposta de atuar por linha de cuidado, mas até nesse modelo nem todas as linhas estão conversando, por exemplo, o analista que atende a Urgência (Pronto Socorro), atende também Bloco e CME. Eu não penso que estas duas linhas conversem para de fato as

entregas serem feitas de forma harmonizadas do jeito que a gente precisa que elas sejam (E1).

[...] então investir em EPS, em alinhamento de técnica e comportamento, por que eu acho que não pode dissociar técnica e comportamento, eu acho que este é o fator, e que vamos trazer bons resultados, na entrega do serviço que é vendido para os clientes (E4).

[...] Agora cada uma das nossas unidades tem uma vocação e isso é normal, por exemplo, temos hospitais gerais um hospital infantil, a maternidade como o próprio nome diz, as exigências de capacitação e competência técnica delas são diferentes... Um PA infantil exige competências diferentes de um PA adulto, essas especificidades a gente tem que saber respeitar, isso é normal de qualquer negócio, agora o jeito de cuidar a gente tem que buscar um padrão... (E7).

[...] então meu olhar tem que ser diferenciado quando eu for desenhar toda e qualquer ação voltada para esse negócio. Eu não consigo fazer uma interligação quando se tratar de unidades de negócios tão diferentes. A linha de cuidado pode ser até a mesma visão, mas a unidade de negócio de uma para a outra muda muito (E1).

Entende-se que uma reflexão educacional sobre o processo de trabalho que transforma as práticas em serviços de saúde, por intermédio do aprender a aprender, do trabalho em equipe, da construção do cotidiano e os próprios profissionais se compõem e são objetos de aprendizagem, sejam em processos de ensino individual ou coletivo, para que ocorram as transformações individuais ou institucionais, idealizando um trabalho com sinergia (BRASIL, 2018).

Percebe-se que uma EPS só é possível quando se tem um processo bem definido de EPS da teoria à prática, e só acontece de forma efetiva quando o ambiente é colaborativo, como é possível notar nas falas dos entrevistados:

[...] independente do público no qual eu estou trabalhando, e a gente prepara os profissionais para atuar independente do local que estão hoje e que estarão amanhã, eu tenho técnico e enfermeiro para atuar no Bloco, CTI, no hospital pediátrico, na maternidade ou em qualquer lugar que seja. É obvio que a gente vai ter competências e habilidades, que também é diferente né, mas se eu tenho um processo de educação permanente que atinge isso tudo eu tenho profissional preparado na sua integridade... Profissionais com facilidade de trabalhar com pediatria, mas ele tem a capacidade de ir para o adulto também da mesma forma (E8).

[...] bem é a minha visão, tinha que ter alguém aqui dentro (dentro da unidade) vivenciando tudo pra ajudar (no processo de educação), por que mesmo neste novo modelo que foi colocado, ok! É tudo pronto atendimento, só que a realidade do pronto atendimento aqui é diferente da realidade do pronto atendimento do contorno (unidade situada a av. do contorno), eu acho que se talvez tivesse um enfermeiro de educação aqui (dentro desta unidade), vivenciando tudo, ele conseguiria ser mais pró ativo, de me ajudar nos treinamentos... (E3)

[...] educação é sempre muito importante, não tem como estar dentro de um sistema de saúde e não ter esta educação permanente... eu vejo que a educação corporativa ela pode contribuir nisso, na padronização, tanto dos processos quanto dos treinamentos... se você precisar ir para uma unidade você não tem dificuldade de se adaptar, você consegue diante de ter um conhecimento unificado, ir para qualquer uma das unidades da rede. E aí seria apenas a adaptação do ambiente por que do resto (assistência, cuidado e etc.) ele já estaria dentro do processo (E8).

A proposta de implementar um projeto voltado para a educação em saúde, dentro da estrutura de uma educação corporativa, é ter as analistas atuando por linha estratégica de unidade de negócio. No que se refere ao projeto em rede, os entrevistados ressaltam:

[...] outra coisa que é importante são serviços muito diferentes né, estamos falando de atendimento domiciliar, estamos falando de um que é o serviço de ambulância, de novo, tem que saber respeitar isso na hora de fazer os planos de educação... (E7).

[...] então quando eu penso no projeto eu devo considerar também esta estrutura para que na hora de desenvolver uma ação corporativa, esta estrutura seja capaz de suportar a ação. Não me adianta querer fazer uma ação mirabolante, com manequins enormes e variados em um único dia se eu não tenho uma estrutura para isso. Não adianta eu querer que o pré-hospitalar faça a higienização das mãos com água e sabão após cada atendimento (eu não tenho uma pia dentro da ambulância), mas eu tenho álcool e que quando eles (os profissionais do serviço de ambulância) chegarem a uma base vá até uma pia e faça a higienização das mãos com água e sabão (E9).

[...] Eu não posso esquecer as especificidades relacionadas também ao fluxo, mas isso já entra como demanda da unidade não consegue trabalhar o específico da unidade, de forma corporativa temos que pensar nos processos macros e como trabalhar em rede, e o que for específico fica por conta da unidade (E6).

O processo de educação permanente em saúde (EPS) deve ser uma das estratégias que aprimora o trabalho em equipe, elas são capazes de ser conceptivas no propósito de originar interações profissionais, visando a melhorias assistenciais bem como o trabalho em equipe (LUZ, 2010).

Compreender todo o modelo de negócio possibilita o desenvolvimento das melhores práticas educativas com todos os profissionais, impactando de forma positiva, fortalecendo o trabalho em equipe e agregando valor ao processo de aprendizagem no trabalho em trabalho.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou compreender a metodologia de treinamento e desenvolvimento – uma estratégia de Educação Permanente em Saúde dentro de uma estrutura de Educação corporativa de uma operadora de saúde de Belo Horizonte.

Ao vivenciar um processo de trabalho em uma Educação corporativa, notou-se que esta possibilitou melhor entendimento sobre as estratégias de ensino-aprendizagem adotadas pela cooperativa, e entender as necessidades de mudanças, propostas pela gestão de pessoas, e, assim, evoluir na compreensão dos processos educacionais da instituição.

A educação corporativa da organização era executava de forma abrangente com um perfil mais administrativo dos processos laborais e as ações de cunho de educação permanente em saúde, bem como as avaliações aplicáveis. Essas possuíam um desempenho abaixo das expectativas de acordo com as propostas literárias e os conceitos do que, de fato, é fazer educação permanente em saúde.

Por meio da realização de entrevistas com profissionais que exercem função de gestão, foi possível evidenciar fatores relevantes que podem contribuir para o melhor entendimento da percepção dos profissionais em relação ao conceito do que é educação corporativa e educação permanente em saúde, e como estas podem ser integradas na cooperativa agregando valor, segurança e qualidade para a organização, para os profissionais e para os clientes.

O estudo apontou algumas práticas adotadas para que, de fato, a educação permanente seja aplicada de forma proposta pela gestão de pessoas, bem como desafios a serem trabalhados frente aos processos de educação permanente em saúde.

Dentre os achados do estudo, existe uma necessidade de mudança de cultura, relacionada à harmonia de trabalho entre as unidades, e também por parte dos gestores e pela equipe de educação permanente. As práticas educativas assistenciais são trabalhadas de formas isoladas em cada unidade, mesmo tendo protocolos que remetem ao mesmo processo.

Quando se fala da participação da liderança nos processos de educação permanente em saúde, constata-se a falta de integralização do planejamento das ações e o fortalecimento do trabalho em equipe com outras unidades de negócio, onde

a percepção é que cada um quer fortalecer a sua unidade, e não fortalecer a rede, como, por exemplo, construir protocolos que remetem ao mesmo processo e trabalhar na transversalidade.

O setor de educação permanente na organização é co-responsável pelo processo educacional, quando se fala da integralização do planejamento das ações, e do fortalecimento da capacitação no trabalho e para o trabalho. A equipe da educação permanente não atua no processo educacional de forma isolada e nem desassistida, pois toda e qualquer ação planejada deve ter a participação da liderança setorial.

Conforme evidenciado nas entrevistas, é relevante pontuar a ausência da equipe da educação permanente em saúde na aprendizagem cotidiana e rotineira, com uma comunicação clara, objetiva e efetiva, e que, de fato, pudesse fazer a diferença no que diz respeito à capacitação para o trabalho e a atuação nas unidades assistenciais. Ressalta-se aqui a experiência desta pesquisadora e sua participação ativa, enquanto analista de educação, e seu desafio de atender várias unidades com várias demandas.

Evidenciou-se que são vários os desafios relacionados aos processos de educação permanente em saúde. Entre as várias dificuldades que atravessam a construção de um projeto, desconhecer o papel dos membros das equipes da educação permanente e o que elas fazem nas unidades foi notório.

Ficou claro também que educação corporativa e educação permanente em saúde não têm diferenciação na visão dos entrevistados. Dessa forma, foi importante ressaltar a diferença conceitual entre educação permanente em saúde e educação corporativa e compreender na íntegra como se pode ajustar os dois conceitos agregando valor para a cooperativa, e como incorporar uma metodologia de capacitação para o trabalho na estrutura da educação corporativa.

Outro ponto evidenciado é a fragmentação da comunicação no processo da educação corporativa, no papel da gestão de pessoas para o levantamento das necessidades de treinamento (LNT). Não ficou claro para as lideranças como fazer e nem quando fazer, pois cada profissional líder entende de maneira diferente o processo de LNT bem como o seu gerenciamento.

O Planejamento do desenvolvimento de pessoas é dividido entre ações corporativas e ações das áreas que podem ser provenientes de várias formas, tais como: auditoria interna ou externa, uma meta não alcançada, um desenvolvimento

individual, um desenvolvimento coletivo específico de uma área, uma demanda de segurança assistencial, legislações etc. No entanto, a clareza destas informações para as lideranças, a descrição completa dos objetivos e da avaliação aplicada ainda é inexplorado.

Cabe ressaltar que a operadora de saúde tem vários modelos de negócios na rede, e que existem muitas especificidades nas unidades de negócio e que estas devem ser respeitadas, mas não se pode ignorar a transversalidade de processos semelhantes, contudo, a lógica organizativa do processo de trabalho pode ser assertivamente ordenada.

A partir das discussões realizadas e nos resultados encontrados, propõem-se, como produto técnico, desta dissertação, ações com a finalidade de enriquecer o projeto de implementação de Educação Permanente em Saúde proposto pela Gestão de Pessoas da operadora (APÊNDICE C). Ressalta-se aqui que as ações propostas são conforme as categorias analíticas, 5.2 Desafios do processo de aprendizagem nos serviços de saúde. 5.3 Produção para o trabalho e em trabalho da teoria à prática, e 5.4 A lógica organizativa do planejamento para o processo educacional.

É importante destacar que os objetivos do estudo foram alcançados, embora tenha havido algumas dificuldades relacionadas às aprovações dos comitês de ética e *compliance*, bem como prazos curtos para realização das entrevistas, foi possível participar do início da implementação do projeto de educação permanente em saúde, sendo possível trazer dados iniciais do ponto de vista dos entrevistados.

Durante o estudo, a experiência desta pesquisadora vivenciada em todo o processo, desde o desenho do projeto e após retorno de licença maternidade, acompanhar uma implementação já em andamento, possibilitou melhor observação e assim, entender os desafios de uma educação em saúde e sua organização.

Ressalta-se que, educação permanente em saúde possibilita a transformação do processo de trabalho, a segurança na qualidade do serviço e do cuidado baseado em boas práticas. Esta deve estar presente em toda e qualquer instituição, pois, auxilia na melhoria dos processos, sejam assistenciais ou administrativo é relevante para uma tomada de decisão assertiva, permite o desenvolvimento de uma equipe de alto padrão de desempenho. Embora seja complexa, a educação em saúde é uma estratégia das organizações, pois impulsiona a autonomia e também o crescimento dos seus profissionais e da organização.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G. da S.; MOURÃO, L. Avaliação de necessidades de TD&E: proposição de um novo modelo. **RAM. Revista de Administração Mackenzie** [online]. 2012, v. 13, n. 6 p. 107-137. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1678-69712012000600006>>. Acesso em: 17 jan. 2022.

AIUB, Allan Corrêa. **Educação permanente em saúde no processo de trabalho do enfermeiro**: concepções e resultados nos municípios pequeno porte da DRS III - Araraquara - São Paulo. 2015. 54f. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2015. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/22/22133/tde-07032016-205307> Acesso em: 04 fev. 2021.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. 2. ed. São Paulo: Thomson, 1999.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Traduzido por Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016. Tradução de: L'Analyse de Contenu, 1977.

BECHARA, F. Implementando uma estratégia de comunicação. In: MUNDIM, A. P.; RICARDO, E. J. (Orgs.). **Educação corporativa**: fundamentos e práticas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Política Nacional de educação permanente em saúde**: O que se tem produzido para o seu fortalecimento? 1. ed. Brasília, 2018. Disponível em: <https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/politica_nacional_educacao_permanente_saude_fortalecimento.pdf> . Acesso em: 20 set. 2020.

CAMPOS, F. E. de.; BELISSÁRIO, S. A. O Programa de Saúde da Família e os desafios para a formação profissional e a educação continuada. **Interface - Comunicação, Saúde, Educação** [online]. 2001, v. 5, n. 9 pp. 133-142. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1414-32832001000200009>>. Acesso em: 17 jan. 2022.

CARDOSO, M. L. A. P.; RAMOS, L. H.; D'INNOCENSO, M. Liderança Coaching: um modelo de referência para o exercício do enfermeiro-líder no contexto hospitalar. **Revista da Escola de Enfermagem da USP** [online]. 2011, v. 45, n. 3 Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0080-62342011000300026>>. Acesso em: 18 jun. 2022.

CASARINI, F. G; BAUMGARTNER, M. **Educação corporativa, da teoria à prática**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2012.

CASTRO, C. M.; EBOLI, M. Universidade Corporativa: gênese e questões críticas rumo à maturidade. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 53, n. 4, p. 408-14, Aug. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003475902013000400008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 20 set. 2020.

CAVALCANTE, M. T. L.; VASCONCELOS, M. M. Tecnologia de informação para a educação na saúde: duas revisões e uma proposta. **Ciência & Saúde Coletiva** [online]. 2007, v. 12, n. 3, pp. 611-622. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1413-81232007000300011>>. Acesso em: 10 jul. 2021.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**: como incrementar talentos na empresa. 8. ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2016.

CRUZ, D. Educação Corporativa: a proposta empresarial no discurso e na prática. **Educação em Revista**, v. 26, n. 02, p. 337-358, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/edur/v26n2/a16v26n2>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

DEUS, K.B. **Avanços e desafios da educação permanente para a formação profissional em ambientes hospitalares**. Minas Gerais. 2015. 41f. Monografia (Especialização em formação de educadores em saúde) – Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Enfermagem, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUBD-A2ZHNT/1/kleber_gontijo_de_deus.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2022.

DIAS, L. M. N. **A relevância da formação permanente dos profissionais em enfermagem**. 2014. 35 f. Especialização em Atenção Básica em saúde da família. Universidade Federal de Minas Gerais. Faculdade de Medicina, Núcleo de Educação em Saúde Coletiva de Governador Valadares, 2014.

DIONÍSIO, A. L.; COSTA, R. L. Da. Mudanças de Paradigmas Organizacionais e de trabalho. **Estudos do ISCA** – série IV, n. 17, 2018. Disponível em: <<file:///C:/Users/ester/Downloads/109-Texto%20do%20Trabalho-79-1-10-20190214.pdf>>. Acesso em: 4 jul. 2020.

EBOLI, M. **Educação corporativa**: Muitos olhares. São Paulo: Atlas, 2014.

EBOLI, M. **Educação corporativa nos novos cenários empresariais**. GV Executivo [online]. 2016. v.15, n. 02. Disponível em: <<https://rae.fgv.br/gv-executivo/vol15-num2-2016/educacao-corporativa-nos-novos-cenarios-empresariais>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

FALKENBERG, M. B. *et al.* Educação em saúde e educação na saúde: conceitos e implicações para a saúde coletiva. **Ciência & Saúde Coletiva** [online]. 2014, v. 19, n. 03, p. 847-852. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1413-81232014193.01572013>>. Acesso em: 06 dez. 2020.

FARIA, H. *et al.* **O Processo de trabalho em saúde**. 2.ed. Belo Horizonte: Nescon/UFMG, Coopmed, 2009.

FIGUEIRAS, V.; CAVALCANTE, S. O trabalho no século XXI e o novo adeus à classe trabalhadora. **Princípios**, v. 39, n. 159, p. 11-41, 24 ago. 2020.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa** / tradução Roberto Cataldo Costa; consultoria, supervisão e revisão técnica desta edição Dirceu da Silva. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRANCO, T. B. Produção do cuidado e produção pedagógica: integração de cenários do sistema de saúde no Brasil. **Interface - Comunicação, Saúde, Educação** [online]. 2007, v. 11, n. 23, p. 427-438. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1414-32832007000300003>>. Acesso em: 17 jan. 2022.

FRANCO, M. V. A.; DANTAS, O. M. A. N. A. **Pesquisa exploratória**: Aplicando instrumento de geração de dados – Observação, questionário e entrevista. 2017. Disponível em: < https://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2017/25001_13407.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2021.

LUZ, F. M. da. **Educação permanente em Saúde (EPS)**: Uma estratégia que possibilita transformações no processo de trabalho. 2010. 32 folhas. Especialização em Atenção Básica em saúde da família. Universidade Federal de Minas Gerais. Faculdade de Medicina, Varginha, Minas Gerais. 2010.

MADRUGA, R. **Treinamento e desenvolvimento com foco em educação corporativa**. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

MAURÍCIO, A. C. O; VIEIRA, A. M; CLARO, J. A. C. S. Princípios de sucesso da educação corporativa: Um estudo desenvolvido na UTI de uma unidade hospitalar da região do grande ABC Paulista. **Desafio Online**, Campo Grande, v.6, n.1, Jan./Abr. 2018. Disponível em: <<http://www.seer.ufms.br/index.php/deson/article/view/4150/4257>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

MEDEIROS, N. M. H. **Educação Permanente em Saúde**: Gestão e ensino na concepção dos trabalhadores. São Paulo: Fap-Unifesp, 2015. 240 p.

MEISTER, J. C. **Educação corporativa**. A gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999.

MELO, P. A. A. *et al.* **Aprendizagem e desenvolvimento de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2015.

NITAHARA, A. Estudos mostram que pandemia intensificou o uso das tecnologias digitais. 2021. Disponível em:< <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2021-11/estudo-mostra-que-pandemia-intensificou-uso-das-tecnologias-digitais>> Acesso em: 18. Jan 2022.

PEIXOTO, L. S. *et al.* Educação permanente, continuada e em serviço: Desvendando seus conceitos. **Enfermería Global** [online]. v.12, n. 29, 2013. Disponível em <http://scielo.isciii.es/pdf/eg/v12n29/pt_revision1.pdf> Acesso em: 20 out. 2020.

SADE. P. M. *et al.* Avaliação dos efeitos da educação permanente para enfermagem em uma organização hospitalar. **Acta Paulista de Enfermagem** [online]. 2020, v. 33. Disponível em: <<https://doi.org/10.37689/acta-ape/2020AO0023>>. Acesso em: 18 jun. 2022.

SANGER, M. **O legado da Covid-19e a importância da tecnologia**. 2020. Disponível em: < <https://medicinasa.com.br/artigo-mendel-sanger/>>. Acesso em: 18. Jan 2022.

SANTOS, A. S.; PASCHOAL, V. D. **Educação em Saúde e em Enfermagem**. Barueri, São Paulo: Manole, 2017.

SANTOS, J. A. A. *et al.* O papel de uma Universidade Corporativa para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional: análise de uma empresa de serviços de saúde. **Ciências da Administração**, v. 14, n. 34, p. 91-102, 2012. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/2735/273524780007.pdf>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

SANTOS, A. F. T.; RIBEIRO, N. C. F. Educação corporativa. In: ESCOLA POLITÉCNICA DE SAÚDE JOAQUIM VENÂNCIO (Org). **Estudos de politécnica e saúde**. v. 2. Rio de Janeiro: EPSVJ, 2009. Disponível em: <<http://www.sites.epsjv.fiocruz.br/dicionario/verbetes/educor.html>>. Acesso em: 11 jul. 2019.

SCHIMITH, M. D. *et al.* Precarização e fragmentação do trabalho na estratégia saúde da família: Impactos em Santa Maria (RS). **Trabalho, Educação e Saúde** [online]. 2017, v. 15, n. 1 p. 163-182. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1981-7746-sol00038>>. Acesso em: 19 jun. 2022.

SILVA, D. M. L.; CARREIRO, F. A.; MELLO, R. Tecnologias educacionais na assistência de enfermagem em educação em saúde: **Revisão integrativa. Revol** [online]. 2017. Disponível em: <file:///C:/Users/ester/Downloads/13475-34183-1-PB%20(1).pdf> Acesso em: 18 out. 2020.

UNIMED BH – **Identidade organizacional**. 2018. Disponível em: encurtador.com.br/hoJ48 . Acesso em: 18 jan. 2022.

VALOIS, R. S.; VALOIS, I. S. Evolução Histórica dos Modelos de Produção e seus Reflexos sobre a Desregulamentação do Trabalho no Brasil: Algumas Considerações. In: **Capitalismo, Trabalho e Política Social**, v. 2. p. São Paulo: Blucher, 2017, p. 99-118.

VASCONCELOS, M.; GRILLO, M. J. C.; SOARES, S.M. **Práticas educativas e tecnologias em saúde**. Belo Horizonte: NESCON. UFMG, 2018.

VIEIRA, F. H. A.; FRANCISCO, A. C. **Etapas da implementação da educação corporativa e seus impactos em empresas brasileiras**: um estudo multicaso. Prod. São Paulo, v. 22, n. 2, p. 296-308, abr. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132012000200010&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 26 jan. 2021.

YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos / Robert K. Yin; Trad. Daniel Grassi - 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – Termo de consentimento livre e esclarecido - TCLE

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Por meio deste documento, o (a) Sr.(a) está sendo convidado(a) a participar como voluntário(a) da pesquisa intitulada: CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL EM INSTITUIÇÕES DE SAÚDE: implementação de um projeto de Educação Corporativa, desenvolvida por Ester Mendes da Silva, discente do mestrado profissional de Gestão em Serviços de Saúde, ofertado pela Escola de Enfermagem da Universidade Federal de Minas Gerais, sob orientação da professora Eliane Marina Palhares Guimarães, tendo como objetivo Analisar a educação corporativa como estratégia para implementação de educação permanente em uma operadora de saúde.

Se concordar em participar deste estudo, será realizada uma entrevista em seu próprio local e horário de trabalho, agendada previamente. Durante a entrevista, a pesquisadora fará algumas perguntas que serão gravadas por meio de um gravador digital, após o seu consentimento. A entrevista terá a duração média de 30 minutos. O registro e a gravação da entrevista ficarão em segredo e será garantido o anonimato. Assim, os dados coletados na pesquisa são confidenciais e não serão utilizados para outros fins. Os dados, materiais e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos (ou até 10 (dez) anos) e após esse tempo serão destruídos por incineração. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a Resolução Nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde, utilizando as informações somente para fins acadêmicos e científicos.

Para participar desta pesquisa o(a) Sr.(a) não terá nenhum custo ou ônus, nem receberá qualquer vantagem financeira. O(A) Sr.(a) poderá solicitar e terá o esclarecimento sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para participar ou recusar-se a participar a qualquer tempo e sem quaisquer prejuízos, valendo a desistência a partir da data de formalização desta. A sua participação é voluntária, e a recusa em participar não acarretará qualquer prejuízo ou penalização ao(a) Sr.(a) ou à instituição.

O benefício direto desta pesquisa é a compreensão e o acompanhamento do processo de estruturação da educação permanente da equipe de profissionais de uma operadora de saúde, com vistas à adequação dos processos de capacitação profissional. Para os participantes do estudo constitui-se também um benefício, a oportunidade de reflexão proporcionada pelo estudo sobre a importância da preparação contínua dos profissionais para o exercício de suas funções.

Os riscos em relação à sua participação nesta pesquisa são mínimos. Pode haver desconforto pelo tempo dispensado, receio e constrangimento de se expor ou de ser avaliado. Mas, informo que diante dos objetivos desta pesquisa e a garantia de confidencialidade e anonimato das informações coletadas, estes riscos serão minimizados neste estudo, assim como, quaisquer danos decorrentes da participação na pesquisa poderão ser indenizados.

Se concordar em participar, solicito que assine este documento em duas vias, sendo que uma via ficará com o(a) Sr.(a) e a outra será arquivada pelo pesquisador, juntamente com os demais dados da pesquisa.

Eu, _____, portador do documento de Identidade _____ fui informado (a) dos objetivos, método de participação, riscos e benefícios da pesquisa intitulada: CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL EM INSTITUIÇÕES DE SAÚDE: implementação de um projeto de Educação Corporativa, de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar, se assim o desejar. Assim, declaro que concordo em participar como voluntário (a) desta pesquisa.

Local: _____ Data: ____/____/____

Nome completo do participante

Assinatura do participante

Pesquisadora responsável: Profa. Dra. Eliane Marina Palhares Guimarães

Endereço de contato: Av. Alfredo Balena, 190, Departamento de Enfermagem Aplicada, Escola de Enfermagem/UFMG, Santa Efigênia, CEP: 30130-100, Belo Horizonte, MG. Telefone: (31) 3409 9850.

E-mail: elianemg@enf.ufmg.br

Assinatura do pesquisador responsável

Pesquisadora: Ester Mendes da Silva

Endereço de contato: Av. Alfredo Balena, 190, Departamento de Enfermagem Aplicada, Escola de Enfermagem/UFMG, Santa Efigênia, CEP: 30130-100, Belo Horizonte, MG. Telefone: (31) 98892-7012

E-mail: mendes.estersilva@gmail.com

Assinatura do pesquisador (mestranda)

Em caso de dúvidas, com respeito aos aspectos éticos desta pesquisa, você poderá consultar:

CEP-UFMG - Comissão de Ética em Pesquisa da UFMG - Av. Antônio Carlos, 6627, Unidade Administrativa II, 2º andar, sala 2005, Campus Pampulha, CEP: 31.270-901, Belo Horizonte, MG. E-mail: coep@prpq.ufmg.br Telefone: 31 3409-4592

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista

- 1 – Atualmente, estamos trabalhando na implementação de uma proposta (projeto) de educação permanente em saúde, qual a sua opinião sobre este projeto, pensando na estrutura da educação corporativa da operadora?
- 2 – Do seu ponto de vista, qual a expectativa de uma EPS em rede para os serviços próprios (considerando apenas as unidades assistenciais).
- 3 – Diante da proposta (projeto) de EPS, como você avalia as necessidades e demandas de cada unidade da rede, considerando as especificidades, tendo em vista os vários modelos de negócio da operadora (Ex.: Hospital Geral, Maternidade, Hospital Pediátrico, Ambulatórios, Atenção domiciliar e Atendimento pré Hospitalar)?
- 4 – Do seu ponto de vista como as capacitações assistenciais corporativas contribuem para o desenvolvimento profissional nos serviços próprios? (impacto)
- 5 - Como as capacitações são identificadas?
- 6 - Para você o que é importante para um programa de EPS no serviço?
- 7 – Você tem alguma dúvida, pergunta, sugestão e/ou crítica sobre o tema da pesquisa?

APÊNDICE C – Produto Técnico

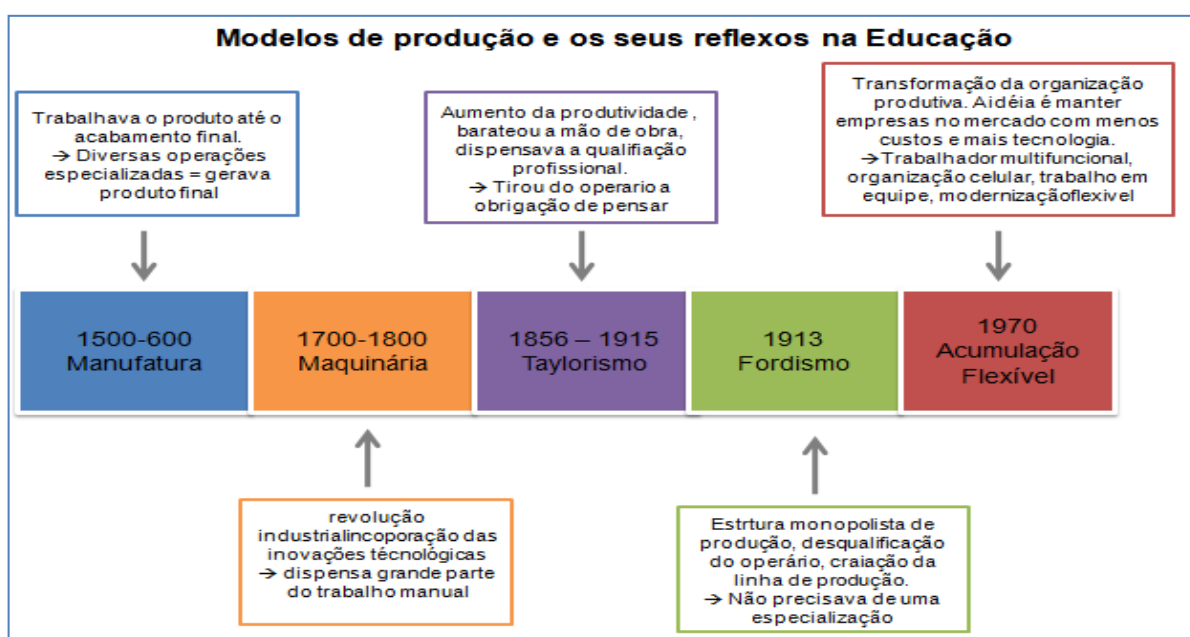
RELATÓRIO TÉCNICO

Ação proposta para o enriquecimento da educação permanente em saúde na estrutura de uma educação corporativa no desenvolvimento de pessoas na organização

Introdução: Este documento é um produto técnico desenvolvido durante o Mestrado Profissional em Gestão de Serviços de Saúde da Escola de Enfermagem, da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), e tem por objetivo contribuir com os processos de ensino e aprendizagem de uma educação corporativa nas instituições de saúde para o desenvolvimento dos profissionais da área e como articular as estratégias de: Educação Corporativa e Educação Permanente em Saúde, visando agregar valor ao processo de aprendizagem contínua.

Ao longo dos anos, os modelos de educação no campo do trabalho sofreram modificações e transformações. Conforme a FIG. 1.

Figura 1 - Linha histórica dos modelos de produção e os seus reflexos na educação,



Fonte: Valois; Valois (2017, p. 101-110)

A forma de ensinar e de aprender, ao longo dos anos, vem sofrendo modificações, sendo um resultado da evolução que acompanha os seres humanos desde a Antiguidade até os dias atuais, visto que novos modelos de educação surgiram para substituir os modelos tradicionais de treinamento (AIUB, 2015. DIAS, 2014).

Ao analisar a Educação Corporativa, faz-se uma reflexão sobre sua viabilidade nas instituições de saúde, buscando entender como o modelo de aprendizagem proposto pela EC pode ser aplicado às organizações de saúde, sem comprometer a qualidade da assistência prestada ao paciente.

A reflexão apresentada, neste relatório, é o resultado de uma pesquisa de abordagem qualitativa, com foco exploratório para qual foi utilizado o método de estudo de caso. O campo de investigação foi uma operadora de saúde de Belo Horizonte – Minas Gerais. Participaram da pesquisa nove profissionais que fazem parte do grupo de gestores de saúde e consultores de RH, a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas pela plataforma *Teams*, e a análise, conforme a análise de conteúdo proposta por Bardin.

Apresentam-se, a seguir, de forma consolidada, os principais resultados encontrados e as discussões realizadas com base na literatura e também na vivência da pesquisadora. Após as transcrições das entrevistas e leituras exaustivas, foram identificados os núcleos de sentidos e agrupamento conforme proximidade da temática, do qual emergiram as seguintes categorias:

- 1- A lógica organizativa e o planejamento para o processo educacional,
- 2- Desafios do processo de EPS em uma operadora de saúde,
- 3- Inovação na metodologia de educação como estratégia de gestão,
- 4- Reflexões sobre a proposta de implementação da EPS.

Na categoria 1, foi muito relevante o papel da liderança no envolvimento no processo de ensino-aprendizagem, do conhecimento sobre a lógica organizativa do serviço quanto ao planejamento das ações, e que pode ser facilmente explicada na visão dos autores Abbad e Mourão (2012) quando citam que analisar a necessidade de treinamento é considerado hoje o elemento mais importante dentro do sistema da Educação Corporativa (EC). Porém o levantamento das ações educacionais é um

desafio para o planejamento no processo de aprendizagem, pois os diagnósticos não são precisos, não está alinhado à estratégia da organização ou não vão ao encontro da necessidade da unidade de negócio.

Ao entender a dinâmica do Levantamento das Necessidades de treinamento (LNT), o líder deve ser o responsável por realizar todo o apontamento do cenário, realizar o diagnóstico para que a equipe de treinamento possa apoiá-lo na construção da melhor metodologia de capacitação no que tange às ações específicas da área. Pontuou-se também a importância de uma Educação Permanente em Saúde que, na perspectiva da organização do processo de trabalho, destaca-se a importância de um programa de EPS no serviço. A Política Nacional de Educação Permanente em Saúde (BRASIL, 2018) ressalta que este é um programa com avanços em inovação, seja em tecnologia ou novas práticas introduzidas ao contexto do cuidado, e, para que o processo seja alcançado de forma integrada, eficiente e equitativa, faz-se necessário o envolvimento de todos no processo de ensino-aprendizagem.

Na categoria 2, perceberam-se muitos desafios quando se refere à formação e à educação continuada dos profissionais em serviços de saúde. Entre os desafios relatados, foi destacada a escassez de mão de obra, o que foi observado também por Campos e Belissário (2021) que ressaltam que, ao implementar um programa de saúde, existem vários problemas, e o mais grave deles é a escassez de profissionais, seja em quantidade quanto em qualidade. Portanto, o dimensionamento da equipe de trabalho torna-se uma condição essencial para que as mudanças e melhorias assistenciais sejam implementadas a partir da capacitação profissional.

Outros pontos ressaltados pelos entrevistados foram os impactos das capacitações realizadas no ambiente de trabalho e a fragmentação dos processos dentro de uma rede, além da fragilidade de comunicação e alinhamento de processos. Destaca-se, nestes resultados, a importância da manutenção de um canal de comunicação efetivo, que contribua para a compreensão da capacitação como “parte” do processo de trabalho e não uma ação “à parte” do contexto do trabalho. Além disso, que permita a compreensão da essência do trabalho em rede, na qual os nós e as linhas de trabalho estabelecidas fortaleçam as relações e o alinhamento dos processos na instituição.

Na Categoria 3, percebeu-se a necessidade de desenhar novo modelo de educação para o serviço de saúde, inclusive da cooperativa em estudo que pudesse atender as demandas dos serviços próprios, porém em uma estrutura de educação corporativa.

Pensando na estrutura corporativa, Santos *et al.* (2012) ressaltam que, corporativamente, o processo de educação é entendido como um sistema de desenvolvimento de pessoas, e a educação surge como apoio organizacional visando colaborar para que os objetivos e as metas organizacionais sejam alcançados. Na unidade estudada, está sendo implementado um Programa de Educação Corporativa, cuja estratégia definida é a educação permanente, entendida como aquela que se desenvolve em serviço e para o serviço. No entanto, os resultados desta pesquisa apontam para a necessidade de se reverem as condições estruturantes para que os objetivos sejam alcançados efetivamente.

Na categoria 4, foi muito enfatizado o envolvimento dos profissionais em geral no processo de capacitação. Luz (2010) ressalta que o processo de EPS é facilitado quando se tem o envolvimento de todos os profissionais proporcionando troca de saberes e refletindo sobre as práticas do serviço. Em consequência, existe maior interação da equipe e melhor execução do processo de trabalho, tornando-o mais colaborativo.

Portanto, é importante que a equipe de trabalho tenha conhecimento e participe do planejamento das ações de capacitação para que possa compreender a proposição não somente temática, mas também metodológica, pois pretende-se que cada profissional reconheça e assume seu papel de agente de mudanças e que possa ser co-responsável pela melhoria do processo de trabalho, de forma individual e coletiva

Ações propostas para o enriquecimento da educação permanente em saúde:

Com base nos resultados encontrados, e conforme emergiram as categorias analíticas, propõem-se aqui algumas ações, com a finalidade de enriquecer o projeto de implementação de Educação Permanente em Saúde proposto pela Gestão de Pessoas da operadora.

Quadro 1 – Ações proposta para o enriquecimento da educação permanente em saúde

Categorias Analíticas	Ações propostas
Desafios do processo de EPS em uma operadora de saúde	- Adequar o quantitativo de pessoas atuando na educação em saúde conforme proposta corporativa e que tenha e conhecimento do processo de educação. - Automatizar processos operacionais para que o tempo depreendido seja maior para ações educacionais. - Realizar a harmonização dos processos na rede, evitando processos fragmentados. - Realizar a transversalização dos processos e não das pessoas. - Interagir com equipes estratégicas como Núcleo de Segurança do Paciente e Controle de Infecção, Qualidade e Auditoria clínica para construir capacitações comuns na rede que envolva estas áreas e as específicas de cada unidade. - Disponibilizar ações de capacitações de curta duração e acessíveis remotamente por meio da plataforma digital e que remetam ao mesmo processo de forma única para toda a rede. - Propor ações de capacitação alinhadas às metas organizacionais. - Alinhar atividades macros que remetem aos mesmos processos, atividades micros são alinhamentos das áreas. Alinhar, entre as unidades da rede, as atividades macro que remetam aos mesmos processos e, manter as atividades micro para definição em cada área da unidade.
Reflexões sobre a proposta de implementação da EPS	- Adotar metodologias de trabalho que permitem o alinhamento das ações entre diferentes áreas, a exemplo, analistas de educação e gestores. - Definir ações específica comuns e corporativas para as unidades da rede (A terminologia deve ser a melhor para sua organização). - Otimizar o sistema de comunicação da instituição, adotando terminologias claras e objetiva sobre o processo de ensino e aprendizagem, demonstrando a importância dos colaboradores na promoção do seu desenvolvimento profissional e na contribuição para o crescimento institucional.

	- Promover círculos de aprendizagem contínua entre os profissionais nos diferentes níveis da organização, estimulando a troca de saberes. - Incentivar a aprendizagem contínua no ambiente de trabalho, por meio da participação dos trabalhadores, reconhecendo suas fortalezas e debilidades/limitações e propondo oportunidades de aprendizado de forma individual e coletiva. - Incentivar a consolidação de uma cultura de aprendizagem colaborativa no âmbito da rede.
A lógica organizativa e o planejamento para o processo educacional	- Definir papéis e responsabilidades para a organização do planejamento no processo educacional, de forma clara e sucinta, com entendimento dos envolvidos. - Incentivar a atuação do líder de equipe na elaboração do diagnóstico situacional para planejamento das capacitações a serem propostas.

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Considerações finais: Este estudo permitiu compreender sobre a metodologia de treinamento e desenvolvimento – uma estratégia de Educação Permanente em Saúde dentro de uma estrutura de Educação corporativa de uma cooperativa de Belo Horizonte. O estudo apontou algumas práticas adotadas para que, de fato, a educação permanente seja aplicada de forma proposta pela gestão de pessoas, bem como os desafios a serem trabalhados frente aos processos de educação permanente em saúde. Espera-se que as ações propostas possam contribuir e enriquecer os processos educacionais da organização.

Referências:

ABBAD, G, da S.; MOURÃO, L. Avaliação de necessidades de TD&E: proposição de um novo modelo. RAM. **Revista de Administração Mackenzie** [online]. 2012, v. 13, n. 6 p. 107-137. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1678-69712012000600006>>. Acesso em: 17 jan. 2022.

AIUB, Allan Corrêa. **Educação permanente em saúde no processo de trabalho do enfermeiro:** concepções e resultados nos municípios pequeno porte da DRS III - Araraquara - São Paulo. 2015. 54f. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2015. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/22/22133/tde-07032016-205307> Acesso em: 04 fev. 2021.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Política Nacional de educação permanente em saúde**: O que se tem produzido para o seu fortalecimento? Brasília, 2018. Disponível em: <https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/politica_nacional_educacao_permanente_saude_fortalecimento.pdf>. Acesso em: 20 set. 2020.

CAMPOS, F. E.; BELISSÁRIO, S. A. O Programa de Saúde da Família e os desafios para a formação profissional e a educação continuada. **Interface - Comunicação, Saúde, Educação** [online]. 2001, v. 5, n. 9 p. 133-142. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1414-32832001000200009>>. Acesso em: 17 jan. 2022.

DIAS, L. M. N. **A relevância da formação permanente dos profissionais em enfermagem**. 2014. 35 f. Especialização em Atenção Básica em saúde da família. Universidade Federal de Minas Gerais. Faculdade de Medicina, Núcleo de Educação em Saúde Coletiva de Governador Valadares, 2014.

LUZ, F. M. **Educação permanente em Saúde (EPS)**: Uma estratégia que possibilita transformações no processo de trabalho. 2010. 32 f. Especialização em Atenção Básica em saúde da família. Universidade Federal de Minas Gerais. Faculdade de Medicina, Varginha Minas Gerais. 2010.

SANTOS, J. A. A. dos. *et al.* **O papel de uma Universidade Corporativa para o desenvolvimento da aprendizagem organizacional**: análise de uma empresa de serviços de saúde. *Ciências da Administração*, v. 14, n. 34, p. 91-102, 2012. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/2735/273524780007.pdf>>. Acesso em: 05 dez. 2018.

VALOIS, R. S.; VALOIS, I. S. Evolução Histórica dos Modelos de Produção e seus Reflexos sobre a Desregulamentação do Trabalho no Brasil: Algumas Considerações, p. 99 -118. In: **Capitalismo, Trabalho e Política Social - Vol. 2**. São Paulo: Blucher, 2017.

ANEXO A – TERMO DE AUTORIZAÇÃO



www.unimedbh.com.br
Rua dos Inconfidentes, 44
30040-120 - Funcionários, Belo Horizonte - MG
T. 0800 030 30 03

AUTORIZAÇÃO PARA DESENVOLVIMENTO DE PROJETO DE PESQUISA

TÍTULO DO PROJETO: **CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL EM INSTITUIÇÕES DE SAÚDE:
Implementação de um Projeto de Educação Corporativa**

UNIDADE ENVOLVIDA: Gerência Pessoas e Educação Corporativa

PESQUISADOR(A) RESPONSÁVEL: Ester Mendes da Silva

UNIMED BELO HORIZONTE COOPERATIVA DE TRABALHO MÉDICO, sociedade cooperativa, com sede na Rua dos Inconfidentes, nº 44, Bairro Funcionários, na Cidade de Belo Horizonte, Estado de Minas Gerais, inscrita no CNPJ/ME sob o nº 16.513.178/0001-76, neste ato representada por Tomas Vieira Penna, gerente da área de Pessoas e Educação Corporativa informa que o projeto de pesquisa "CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL EM INSTITUIÇÕES DE SAÚDE: Implementação de um Projeto de Educação Corporativa" foi avaliado pelo corpo técnico da cooperativa e a conclusão foi no sentido de que o mesmo atende aos critérios definidos em nosso Código de Conduta e Relacionamento e possui conteúdo relevante para a instituição.

Anuímos, desta forma, com a realização do estudo e apoiaremos na coleta dos dados, em consonância com as normas aplicáveis e sob a condição de aprovação do projeto pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFMG.

Belo Horizonte, 23 de junho de 2021.


Tomas Vieira Penna
Gerente de Recursos Humanos
UnimedBH

GERÊNCIA PESSOAS E EDUCAÇÃO CORPORATIVA
UNIMED BELO HORIZONTE COOPERATIVA DE TRABALHO MÉDICO

ANEXO B - PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
MINAS GERAIS



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL EM INSTITUIÇÕES DE SAÚDE: Implementação de um projeto de Educação Corporativa

Pesquisador: Ellane Marina Palhares Guimarães

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 51642821.0.0000.5149

Instituição Proponente: UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.073.549

Apresentação do Projeto:

A forma de ensinar e aprender ao longo dos anos veio sofrendo modificações, sendo um resultado da evolução que acompanha os seres humanos desde a antiguidade até os dias atuais. Com estas mudanças, as empresas se viram na necessidade de adequar sua postura em relação ao sistema de educação para contribuir no desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades, não estando fundamentadas apenas em teoria. Diante deste novo cenário da educação apresenta-se como problema para este estudo o seguinte questionamento: Como a educação corporativa em instituições de saúde pode contribuir para o desenvolvimento de pessoas a partir da implementação da estratégia de Educação Permanente em Saúde? Faz-se necessário refletir sobre a Educação Permanente em instituições de saúde no contexto de uma Educação Corporativa, e as estratégias de desenvolvimento de pessoas conforme as diretrizes Institucionais, visto que, pouco se encontrou na literatura um arcabouço onde transformamos a teoria em conhecimento prático. O presente estudo tem uma abordagem qualitativa, com enfoque exploratório. O método a ser adotado será um estudo de caso, onde a coleta de dados será por meio de uma entrevista semi-estruturada e analisada conforme a proposta de Bardin. Farão parte desta pesquisa profissionais da Gerência de Pessoas e Educação Corporativa e Coordenadores gerais de enfermagem. O benefício pretendido com esta pesquisa é gerar conhecimento a partir da compreensão dos modelos de ações educativas e contribuir com a elaboração de uma proposta para um melhor modelo de

Endereço: Av. Presidente Antonio Carlos, 6627 - 2º Andar - Sala 2005 - Campus Pampulha
Bairro: Unidade Administrativa II **CEP:** 31.270-901
UF: MG **Município:** BELO HORIZONTE
Telefone: (31)3409-4592 **E-mail:** coep@prpq.ufmg.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS



Continuação do Parecer: 5.073.549

educação permanente na estrutura de uma Educação Corporativa que venha atender a necessidade da organização.

A amostra prevista é de 13 pessoas, apresentando-se os seguintes critérios de inclusão e exclusão (conforme Informações Básicas do Projeto): "Farão parte da pesquisa, 9 profissionais que conforme o organograma Institucional estão ligados a Gerência de Gestão de Pessoas e Educação corporativa da operadora [Unimed-BH], distribuídos da seguinte forma: um Gerente, uma Coordenadora, cinco Analistas de Educação que atendem as unidades hospitalares, uma analista e uma enfermeira do núcleo acadêmico.

Participaram ainda, outros profissionais que não fazem parte da equipe de Gestão de Pessoas e Educação corporativa e que atuam na organização como uma das principais parcerias no processo de desenvolvimento da equipe, que atualmente, são nove coordenadores gerais de enfermagem das unidades assistenciais, sendo distribuídos entre: unidade hospitalar, Centro de Promoção da Saúde, Clínica e Teleconsulta.

Os coordenadores gerais de enfermagem serão convidados para participar da pesquisa e serão incluídos aqueles de maior acessibilidade e disponibilidade para participar do estudo.

Serão excluídos da amostra os Analistas de Educação que estão ligados a Gerência de Pessoas e Educação corporativa e que não atendem as unidades hospitalares da cooperativa e não fazem parte dos processos assistenciais da organização, os profissionais que se mostrarem indisponíveis para participar da pesquisa por incompatibilidade de agendas, férias e licenças do trabalho".

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo geral: Analisar a educação corporativa como estratégia para implementação de educação permanente em uma operadora de saúde.

Objetivos específicos: Verificar as diretrizes Institucionais adotadas para o desenvolvimento de pessoas na organização.

Descrever as iniciativas de educação corporativa desenvolvidas na organização.

Elaborar uma proposta de educação permanente para o desenvolvimento de pessoas na organização.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Os riscos a serem mensurados neste projeto são:

- Para os participantes:

Endereço: Av. Presidente Antonio Carlos, 6627 - 2º Andar - Sala 2005 - Campus Pampulha
Bairro: Unidade Administrativa II CEP: 31.270-901
UF: MG Município: BELO HORIZONTE
Telefone: (31)3409-4592 E-mail: coep@orpq.ufmg.br

Continuação do Parecer: 5.073.549

1 – Constrangimento por participar da entrevista, o que pode ser amenizado com a abordagem inicial da importância de sua participação e a garantia do anonimato.

• Para o pesquisador:

1 - Falta ou dificuldade de acesso aos participantes da pesquisa, pois ocorrerá dentro da Instituição e em horário de trabalho. Serão necessários contatos prévios e verificação de disponibilidade para agendamento da entrevista.

2 – Atraso no cronograma da entrevista, por indisponibilidade de agenda em tempo hábil.

3 – Desestruturação da equipe de analistas, pois como a equipe é pequena, corre-se o risco de demissão ou pedido de demissão ou desligamento a pedido de um dos profissionais que estão no projeto de implementação da educação corporativa. Neste caso a amostra será reduzida, não cabendo entrevistar um novo profissional.

Benefícios:

O benefício pretendido com a pesquisa é gerar conhecimento sobre o tema estudado. Este benefício é recíproco tanto para o pesquisador quanto para os participantes da Instituição. A partir da compreensão dos modelos de ações educativas implementados em outras organizações e identificados na literatura, podemos então contribuir para um melhor modelo de educação corporativa, adotando a estratégia de educação permanente, que venha atender a necessidade da organização corporativa elaborada a partir do conhecimento adquirido e construído sobre a educação permanente para o desenvolvimento de pessoas. Além disso, entregar a Instituição um relatório do levantamento dos resultados obtidos e uma proposta de adequação para a educação corporativa.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Pesquisa a ser desenvolvida no âmbito do curso de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Serviços de Saúde, da Escola de Enfermagem da Universidade Federal de Minas Gerais. Segundo o parecer aprovado na Câmara Departamental a que se vincula a pesquisadora, "o estudo é relevante na área da gestão dos serviços de saúde no que concerne à sua contribuição para capacitação profissional nas instituições de saúde, na perspectiva da Educação Permanente no contexto de uma Educação Corporativa". O orçamento, a ser custeado com recursos próprios, é de R\$ 3.670,00. O cronograma precisa ser revisado, uma vez que estabelece o início da coleta de dados em data anterior à aprovação por este CEP.

Endereço: Av. Presidente Antonio Carlos, 6627 2º Andar Sala 2005 Campus Pampulha
Bairro: Unidade Administrativa II CEP: 31.270-901
UF: MG Município: BELO HORIZONTE
Telefone: (31)3409-4592 E-mail: coep@ppq.ufmg.br

Continuação do Parecer: 5.073.540

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Apresenta informações básicas do projeto; TCLE; Parecer da Câmara Departamental; Folha de rosto; Projeto brochura contendo o roteiro das entrevistas; Anuência da Instituição na qual se realizará a pesquisa (UNIMED BH).

Obs.: dois arquivos de TCLE foram anexados na Plataforma Brasil. Analisou-se o último que foi juntado: TCLE1.pdf.

Recomendações:

Ver "Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações" e "Considerações Finais a Critério do CEP".

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Conforme as considerações apresentadas, somos, S.M.J., favoráveis à diligência para adequações do projeto.

Lista de Inadequações:

1. Elaborar o TCLE no formato de carta convite.
 2. Acrescentar no TCLE a ser assinado pelos participantes os riscos e benefícios da pesquisa.
 3. Informar no TCLE que o CEP poderá ser contatado em caso de dúvidas sobre aspectos éticos da pesquisa.
 4. Informar no TCLE a duração prevista da entrevista.
 5. Informar no TCLE que quaisquer danos poderão ser indenizados, não apenas por constrangimento e perda de privacidade.
 6. Informar no TCLE como se dará o armazenamento dos dados coletados: local, prazo, meio de armazenamento, responsável.
 7. No TCLE, trocar "cópia" por "via" em: "Atesto recebimento de uma cópia assinada deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido".
 8. Caso se pretenda realizar a gravação de áudio/imagem durante a entrevista, inserir autorização para tanto, no TCLE. Se tais registros forem, ainda, usados nas atividades de divulgação da pesquisa, anexar termo de autorização de uso da imagem.
 9. No TCLE, as páginas devem ser numeradas e contar com espaço para rubrica do participante.
 10. Adequar o calendário para que a coleta de dados não tenha início antes da aprovação pelo CEP.
- Os pesquisadores devem fazer o envio de relatórios (parcial e final) ao CEP UFMG.

Considerações Finais a critério do CEP:

Endereço: Av. Presidente Antonio Carlos, 6627 - 2º Andar - Sala 2005 - Campus Pampulha
 Bairro: Unidade Administrativa II CEP: 31.270-901
 UF: MG Município: BELO HORIZONTE
 Telefone: (31)3409-4592 E-mail: coep@prpq.ufmg.br

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE
MINAS GERAIS**



Continuação do Parecer: 5.073.549

De acordo com a Norma Operacional 01/2013, de 30 de setembro de 2013, o CEP aguarda a resposta até 30 (trinta) dias a partir da entrega deste parecer via Plataforma Brasil, para que o pesquisador atenda às pendências. Ao final deste prazo o projeto será arquivado. Solicita-se, ainda, que uma carta resposta seja enviada, via Plataforma Brasil, de forma ordenada, conforme os itens das considerações deste parecer, indicando-se também a localização das possíveis alterações no protocolo, inclusive no TCLE.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1807014.pdf	08/09/2021 10:48:27		Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE1.pdf	08/09/2021 10:46:48	Elaine Marina Palhares Guimarães	Aceito
Parecer Anterior	Parecer.pdf	08/09/2021 10:46:31	Elaine Marina Palhares Guimarães	Aceito
Folha de Rosto	Folhaderosto.pdf	28/08/2021 14:13:33	Elaine Marina Palhares Guimarães	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_0891749.pdf	28/08/2021 14:12:56	Elaine Marina Palhares Guimarães	Aceito
Parecer Anterior	Parecer_0893606.pdf	28/08/2021 14:12:12	Elaine Marina Palhares Guimarães	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	DeclaracaoUBH.pdf	15/08/2021 11:38:44	Elaine Marina Palhares Guimarães	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	10/08/2021 20:25:37	Elaine Marina Palhares Guimarães	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto.pdf	10/08/2021 20:25:26	Elaine Marina Palhares Guimarães	Aceito

Situação do Parecer:

Pendente

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Endereço: Av. Presidente Antonio Carlos, 6627 - 2º Andar - Sala 2005 - Campus Pampulha
Bairro: Unidade Administrativa II CEP: 31.270-901
UF: MG Município: BELO HORIZONTE
Telefone: (31)3409-4592 E-mail: coep@pq.ufmg.br

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE
MINAS GERAIS**



Continuação do Parecer: 5.073.549

BELO HORIZONTE, 31 de Outubro de 2021

Assinado por:
Cristina Caren Palva Fontinha
(Coordenador(a))