



Trilhas de Aprendizagem para Capacitação dos Profissionais em uma Instituição de Saúde.

Aline Marcely Amaral Martines orcid.org/0000-0002-6000-9010

Analista de Treinamento- Hospital Israelita Albert Einstein aline.marcelly@einstein.br

Marina Jescica Paixão Pessanha Souza

Analista de Treinamento- Hospital Israelita Albert Einstein marina.pessanha@einstein.br

Selma Tavares Valério orcid.org/0000-0001-6624-7610

Consultora de Treinamento- Hospital Israelita Albert Einstein selma.tavare@einstein.br

Milene Vidal Barbosa <https://orcid.org/0000-0003-3631-854X>

Consultora de Treinamento- Hospital Israelita Albert Einstein milene.barbosa@einstein.br

Euma Ferreira de Sousa <https://orcid.org/0000-0001-8229-453X>

Coordenadora de Ensino - Hospital Israelita Albert Einstein euma.sousa@einstein.br

Eletea Tasso

Coordenadora de Ensino à Distância - Hospital Israelita Albert Einstein eletea.tasso@einstein.br

Simone Cristina de Azevedo

Gerente Ensino e Desenvolvimento - Hospital Israelita Albert Einstein simone.csilva@einstein.br

Sandra Oyafuso Kina

Gerente Ensino à Distância- Hospital Israelita Albert Einstein sandra.kina@einstein.br

Felipe Spinelli

Diretor de Ensino - Hospital Israelita Albert Einstein felipe.spinelli@einstein.br

RESUMO EXECUTIVO

A aprendizagem deve ser compreendida como um processo contínuo, ocorrendo a partir da interação do indivíduo com estímulos do meio em que vive. A partir desse conceito, o objetivo da educação corporativa é preparar profissionais para o desempenho esperado pela empresa. Afim de atingir este objetivo a Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein (SBIBAE) implementou as Trilhas de Aprendizagem, como estratégia para capacitação dos profissionais norteado pelas competências profissionais e organizacionais, diretrizes e indicadores institucionais, bem como o planejamento estratégico.

Palavras-chave: trilhas de aprendizagem, educação corporativa, competência.

LEARNING PATHS FOR PROFESSIONALS DEVELOPMENT IN A HEALTHCARE ORGANIZATION

RESUMO EXECUTIVO

Learning is a continuous process that occurs through the interaction of people with stimulus from their environment. The goal of corporate education is to provide training for professionals and help them to achieve performance and results expected by their company. To achieve this goal the Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein -SBIBAE a non-profit healthcare organization in Brazil adopted the Learning Paths as a strategy for training based on professional and organizational competence, organizational guidelines and indicators, as well as the organization's strategic plan.

Keywords: learning paths, competence, corporate education.

CONTEXTO ORGANIZACIONAL

A Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein (SBIBAE) é uma sociedade civil sem fins lucrativos voltada a assistência à saúde, ensino e educação, inovação e pesquisa e responsabilidade social. Está sediada em São Paulo e conta com uma equipe de 12,9 mil colaboradores. Fundada em 1955, a SBIBAE reflete o compromisso da comunidade judaica de oferecer ao Brasil uma referência em qualidade na área de saúde. Suas atividades estão voltadas

aos setores privado e público de saúde, sendo que neste atua por meio de convênios e contratos de gestão e estruturou-se sobre quatro valores tradicionais do judaísmo que orientam toda a atividade da SBIBAE. Refuá (Saúde) inspira o Hospital Israelita Albert Einstein; Chinuch (Educação), o Instituto Israelita de Ensino e Pesquisa Albert Einstein; Tsedaká (Justiça Social), o Instituto Israelita de Responsabilidade Social Albert Einstein. Todas elas englobam conceito de Mitzvá (Boas Ações).

Mais de meio século depois de sua fundação, a SBIBAE é hoje uma grande e moderna instituição, regida por exigentes padrões de qualidade e afinada com o que há de mais avançado em seu campo de atuação. Mas os quatro valores tradicionais continuam totalmente presentes e atuantes em nosso dia-a-dia. A partir desse premissa, o modelo de treinamento das equipes tem um caráter estratégico e visa alcançar 3 objetivos: desenvolver competências, fortalecer a cultura organizacional, alinhar comportamentos e atitudes, sendo um desafio passar de um modelo educacional tradicional, baseado no levantamento das necessidades de treinamento e das solicitações de treinamentos, para um modelo proativo, no qual considera as competências organizacionais e profissionais e que, diferente do modelo anterior, responde ao negócio, pois se baseia também no planejamento estratégico da instituição.

1 PROBLEMAS ORGANIZACIONAIS

O modelo de Educação Continuada focado no levantamento de necessidades de treinamento realizado pelas áreas, visto que as capacitações eram promovidas sem considerar o planejamento estratégico e os indicadores institucionais de qualidade e segurança e sim atender as necessidades pontuais de capacitação.

2 PROBLEMAS DE CONHECIMENTO

Programas tradicionais de treinamento baseiam-se, geralmente, no levantamento da necessidade de treinamento, através das informações do responsável pela área. Porém, possivelmente, não há uma base científica ou procedimento para se chegar a tais informações, podendo permanecer os gaps e as necessidades de treinamento além disso, os impactos restritivos dos tradicionais programas de treinamento implicam em um baixo retorno de investimento para a empresa e para o indivíduos.

O desenvolvimento de treinamentos com foco em competências representam economia de recursos, pois o que foi investido tende a dar retorno à empresa. Já que o principal objetivo de um sistema de educação corporativa deve ser o desenvolvimento de competências críticas, torna-se evidente a necessidade de desenvolver programas educacionais baseados em um diagnóstico destas competências. Esta é a primeira etapa de um sistema de educação corporativa bem sucedido.

3 ESTRATÉGIA DE CONHECIMENTO

O processo de aprendizagem deve ser compreendido como um processo contínuo, ocorrendo a partir da interação do indivíduo com estímulos do meio em que vive e foi buscando atingir este objetivo que a Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein (SBIBAE) implementou como metodologia do ensino corporativo o modelo de Trilhas de Aprendizagem.

A implementação do modelo de trilhas de aprendizagem foi uma alternativa para atender ao objetivo de possuir um programa de treinamento contínuo, baseado nas competências mapeadas para os cargos e nas competências organizacionais, suas diretrizes e planejamento estratégico.

4 PLANEJAMENTO DAS AÇÕES

Para a construção das trilhas de aprendizagem na SBIBAE, foram utilizadas as competências mapeadas para os cargos além das competências organizacionais da SBIBAE e suas diretrizes. O planejamento estratégico foi utilizado como eixo de sustentação para essa construção. (Vide Figura 1)



Figura 1: Ciclo de competência Einstein, Fonte: Intranet da Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein

Ainda que a descrição das competências tenha sido utilizada como referência, as Trilhas de Aprendizagem extrapolam os limites dos espaços ocupacionais, pois remetem à ideia de autonomia para construir seu próprio caminho, e são voltadas para o desempenho de papéis mais amplos, além de associar a diversidade de recursos aos estilos de aprendizagem dos diferentes públicos.

Dentro desse contexto as trilhas de aprendizagem da SBIBAE foram construídas para possibilitar **aprendizagem contínua** e representam, portanto, uma responsabilidade compartilhada entre a instituição e o colaborador, cada um assumindo sua responsabilidade sobre o processo de desenvolvimento de competências.

As Trilhas de Aprendizagem são subdivididas de acordo com a categoria profissional (visto que as competências diferem entre si) e com um enfoque diferenciado para os novos colaboradores, pois estes precisam fazer uma imersão à cultura, diretrizes e políticas organizacionais, para nivelamento do conhecimento.

A construção das trilhas na SBIBAE foi definida seguindo um modelo de:

- ✓ Desenvolvimento integral e contínuo para o desempenho de papéis ocupacionais mais amplos;
- ✓ Priorização – sendo definido o que é essencial para o profissional;
- ✓ Metodologia inovadora e estratégias híbridas;
- ✓ Gerenciamento do tempo
- ✓ Caminho para capacitações mais efetivas e organizações mais produtivas.

As trilhas ampliam a capacidade de aprendizagem e desenvolvimento de forma contínua, com a capacidade de se reinventar e se adaptar a um ambiente em constante processo de mudança, bem como a mobilização para contribuição e agregação de valor, para isto, são usadas variadas estratégias educacionais. (Figura 2)



Figura 2: Estratégias educacionais Trilhas de Aprendizagem SBIBAE

O conteúdo das trilhas de aprendizagem é renovado anualmente ou a cada circunstância, para responder à necessidade da instituição. Ao término de um ciclo anual o ensino corporativo analisa os resultados obtidos, para planejamento do novo ciclo, estabelecimento de plano de ação junto aos gestores com foco na gestão do conhecimento e análise dos indicadores institucionais.

O processo de aprendizagem por meio das trilhas pode ser categorizada em momentos, o primeiro é incentivar o profissional a ser protagonista no seu processo de aprendizagem, gerando a flexibilidade nas soluções de aprendizagem, o segundo é gerar a experiência completa de aprendizagem, considerando que os participantes possam efetivamente apreender as novas competências requeridas, e por fim, a diversidade de estímulos, a fim de que os objetivos de aprendizagem e desempenho sejam alcançados.

Kirkpatrick (2011) desenvolveu um modelo de avaliação muito popular que tem sido usado pela comunidade de treinamento. O foco está na medição de quatro tipos de resultados que deve resultar de um programa de treinamento altamente eficaz:

Nível 1 – Reação: o objetivo é medir as reações dos participantes para o programa de treinamento. Kirkpatrick descreve este nível como a medida de satisfação do cliente.

Nível 2 – Aprendizagem: o objetivo é determinar o que os participantes aprenderam no programa de treinamento durante o evento de treinamento.

Nível 3 – Comportamento: o objetivo é descobrir se os participantes do programa de treinamento mudaram seu comportamento, como resultado de terem assistido e participado no programa de treinamento.

Nível 4 – Resultados: o objetivo é descobrir se o programa de treinamento levou a resultados finais.

Com o objetivo de avaliar o resultado dos treinamentos ofertados nas trilhas e o seu impacto para os profissionais e para a instituição, faz-se necessário o acompanhamento de alguns indicadores, como:

- Satisfação, que é medida através do NPS (número de promotores – número de detratores / número total de respondentes da avaliação de reação * 100);
- Adesão (número de pessoas que concluíram 100% da trilha/ número de elegíveis à aquela trilha x100);
- Desempenho do colaborador (Aprovação ou reprovação na avaliação de aprendizagem).
- Taxa de aquisição de conhecimento

Além de acompanhar os indicadores acima deve-se acompanhar as feedback dos gestores e dos colaboradores, avaliações de desempenho dos colaboradores, indicadores institucionais e a ocorrência de eventos adversos levando em consideração a sua frequência e relevância, entendendo como relevância a gravidade do desfecho do evento. Tudo isso é levado em consideração para a priorização e seleção dos temas que ficarão disponíveis aos colaboradores no decorrer do ano.

5 INICIATIVAS E PRÁTICAS

Na construção desse processo, foram mobilizados especialistas nos temas que elaboraram o conteúdo do treinamento, equipe do ensino à distância, responsáveis pelo Design Instrucional dos objetos educacionais e analistas de treinamento que tiveram o papel de garantir a melhor informação dentro do universo da temática que seria trabalhada, considerando a visão global em relação ao tema proposto.

Na SBIBAE as trilhas de aprendizagem foram implantadas no ano de 2015 com a seguinte segmentação (vide figura 3):

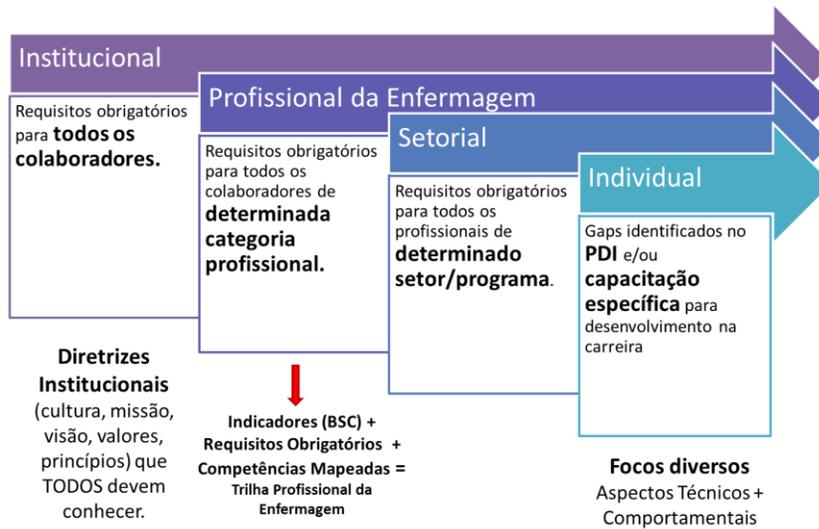


Figura 3: Trilhas de Aprendizagem SBIBAE

- **Trilha Institucional:** construída com base na missão, visão e valores e princípios da instituição. Destinada para todos os colaboradores.
- **Trilha Profissional:** construção a partir dos norteadores: Balance Score Card (BSC) da instituição indicadores institucionais, Qualidade e segurança, legislação e creditações e competências mapeadas de acordo com cargo e função.
- **Trilha Setorial:** construída com base nas competências de cargo e função de áreas estratégicas da instituição e setor de atuação.
- **Trilha Individual:** elaborada com base na identificação de lacunas de conhecimento identificadas pelo próprio colaborador e/ou nas avaliações por competências.

6 RESULTADOS

A trilha institucional foi instituída no ano de 2015, apresentou conclusão conforme imagem abaixo:

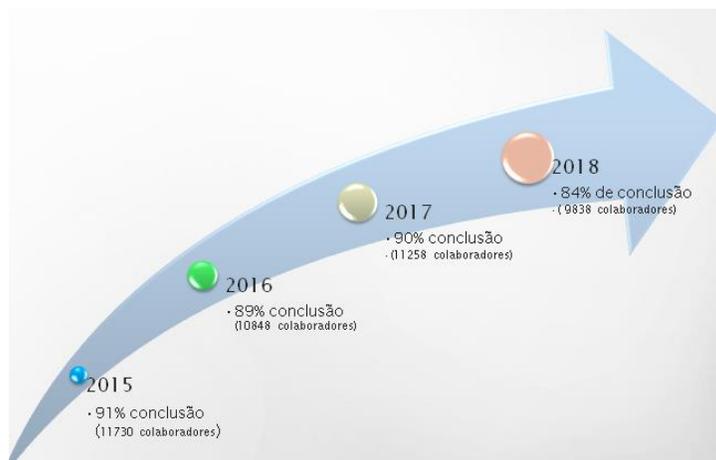


Figura 4: Evolução da Conclusão da Trilha Institucional

A trilha profissional de enfermagem, foi implementada em 2016 e teve conclusão conforme imagem abaixo:



Figura 5: Evolução da Conclusão da Trilha Profissional de Enfermagem

Dentre as trilhas, destaca-se o resultado da avaliação de aprendizagem da Trilha Profissional, onde foi analisada a taxa de aquisição de conhecimento, conforme tabela abaixo:

	Média
Pré Teste	6,59
Pós Teste	8,37
% Taxa	47%
Pontos	1,72

Tabela 1: Taxa de aquisição de conhecimento Trilha Profissional de Enfermagem 2018

O NPS da Trilha Profissional de Enfermagem teve a seguinte evolução, ficando em 2018 na zona de excelência:

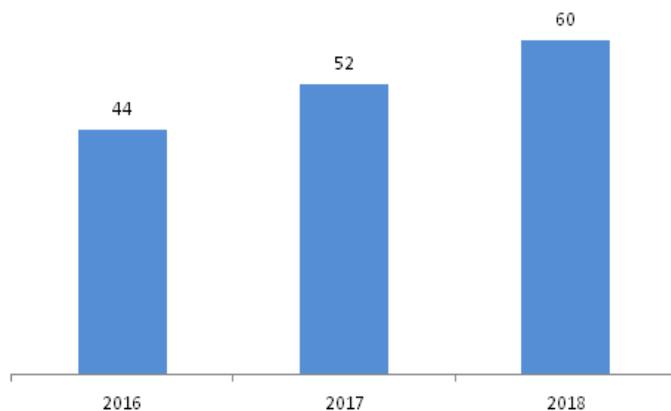


Gráfico 1: Evolução do NPS da Trilha Profissional de Enfermagem

Após a implantação do programa de capacitação por meio da Trilha Profissional de Enfermagem pode-se observar uma melhora nos indicadores assistenciais da organização. Abaixo alguns exemplos.

- Densidade de Incidência Infecção Trato Urinário associado à SVD: Redução de 86% (taxa de 1,0 em 2016 para 0,14 em 2017)
- Densidade de Incidência Infecção de Corrente Sanguínea associada à CVC : Redução de 12% % (taxa de 0,50 em 2016 para 0,44 em 2017)
- Taxa de Queda com Dano Grave e Moderado de Pacientes Externos: Redução de 45%(taxa de 0,58 em 2016 para 0,32 em 2017)
- Taxa de Lesão por Pressão Estágio 2 ou acima adquirida no Hospital: Redução de 56% (taxa de 3,33 em 2016 para 1,49 em 2017)

Entende-se que a melhora destes indicadores é reflexo de diversas ações implementadas na instituição e estão relacionados à mudança de comportamento e atitude dos colaboradores

sendo assim, podemos considerar que capacitações e desenvolvimento de habilidades podem ter contribuído para a melhoria nestes resultados.

As vantagens obtidas com a implantação das trilhas de aprendizagem na SBIBAE são: a sistematização da capacitação a partir das competências necessárias ao trabalho; estímulo da autonomia do colaborador com autogerenciamento do seu tempo e responsabilização pelo seu desenvolvimento profissional; melhor visibilidade das expectativas organizacionais em relação à qualificação e ao desempenho profissional esperado; além gestão por parte liderança com o acompanhamento do desempenho dos colaboradores. Potencializar o desenvolvimento profissional e a transferência de conhecimentos na organização através de Trilhas de aprendizagem fortalece o atendimento de excelência com qualidade e segurança tão almejado pelas instituições de saúde

7 LIÇÕES APRENDIDAS

Algumas das vantagens obtidas com a implantação das trilhas de aprendizagem foram à sistematização da capacitação a partir das competências necessárias ao trabalho; estímulo da autonomia do funcionário; visibilidade das expectativas organizacionais em relação à qualificação e ao desempenho profissional; além de apresentar meios alternativos de aprimoramento profissional e pessoal e permitir aprendizado contínuo. Além do acompanhamento do desempenho dos colaboradores em relação aos temas estudados, em que informação da sua performance é disponibilizada para o colaborador e a liderança imediata

A SBIBAE, como uma instituição de saúde, que é ambiente de constantes mudanças e a presença da tecnologia que evolui de forma exponencial, sendo de fundamental importância aprimorar as competências profissionais e organizacionais para o acompanhamento destas mudanças, além de profissionais devidamente capacitados e isso só acontece a partir do desenvolvimento de seus colaboradores a partir de estratégias educacionais diversificadas e inovadoras e de acompanhamento contínuo, visando atendimento de excelência com qualidade e segurança.

REFERÊNCIAS (se houver)**Na lista de referências:**

Santos, A.C. (2001). O uso do método delphi na criação de um modelo de competências. *Revista de administração, são paulo*, v.36, n.2, p.25-32.

Eboli, M. (2001). Um novo olhar sobre a educação corporativa – desenvolvimento de talentos no século xxi. In: Dutra, Joel S. (org.). *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. 6. Ed. São paulo: Gente, Cap. 6, p. 109-129.

Eboli, M. (2008). Educação corporativa e desenvolvimento de competências. In: Dutra, Joel S.; Fleury, Maria T.; Ruas, Roberto (org.). *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São paulo: Atlas, Cap. 8, p. 172-197.

Carbone, P. P. (2016) e outros. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*, editora da FGV, 2005, RJ, 3ª edição. Ver, ainda, Carbone, Pedro Paulo e outros. *Gestão por competências*, editora da FGV, RH, 1ª edição.

Freitas, I. A. (2002). Trilhas de desenvolvimento profissional: da teoria à prática. In: *Anais do 26º ENANPAD*. Salvador: ANPAD.

Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluating Training Programs - The Four Levels*. Berrett-Koehler Publishers, Inc. In: Dutra, E. *Quatro níveis de avaliação de treinamento*. Disponível em: < profitr.com.br/quatro_niveis.pdf

Rob F. Poell, Ferd J. Van der Krogt. (2014). An empirical typology of hospital nurses' individual learning paths. Rob F. Poell, Ferd J. Van der Krogt. *Nurse Education Today* 34, 428–433

Shinners J. (2019). Continuing Education and Professional Development: Making the Connection. *The Journal of Continuing Education in Nursing* · Vol 50, No 5