

## Relato de Experiência

### Programa de desenvolvimento de uma equipe sob a perspectiva da educação permanente em saúde: relato de experiência

*Team development program from the perspective of permanent education in health: experience report*



<http://dx.doi.org/10.18316/sdh.v5i1.2656>

Letiene Ferreira Gazineu da Silva<sup>1</sup>

## Resumo

Objetivo deste relato é compartilhar uma experiência de uma ação de educação realizada com uma equipe de líderes que integra uma área de apoio (de cunho não assistencial) de um hospital público universitário à luz da Educação Permanente em Saúde (EPS). A experiência foi a de facilitar o programa de desenvolvimento da equipe alvo, que tinha como propósitos iniciais: promover um espaço seguro para facilitar o desenvolvimento das lideranças da área como uma equipe integrada, propiciar o diálogo e a reflexão dos participantes sobre suas relações e interações e fortalecer os pontos positivos do time de líderes exercitando sua utilização efetiva no alinhamento das ações da equipe. Métodos: trata-se de um relato de experiência realizado pela consultoria interna de gestão de pessoas de um hospital público e universitário. Análise da experiência e considerações finais: a EPS trouxe contribuições instigantes e inspiradoras da valorização da experiência, dos potenciais e da ênfase do protagonismo de cada pessoa como autora de novos saberes, novas possibilidades. Além disso, a prática relatada indica a importância da implicação de todos os envolvidos no processo de educação e aprendizagem na saúde. Mais além, a análise da experiência aponta para possibilidades

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil.

\*Endereço de correspondência:

E-mail: [lfsilva@hcpa.edu.br](mailto:lfsilva@hcpa.edu.br)

Submetido em: 16/07/2016

Aceito em: 10/10/2016

de melhoria em programas futuros.

**Palavras-chave:** Equipe; Desenvolvimento; Educação Permanente em Saúde.

## Abstract

Objective of this report is to share an experience of an educational action carried out with a leadership team of a support area (not health care) of a public university hospital in the light of Permanent Health Education (PHE). The experience was to facilitate the development program the focus team, which had as its original guides: to promote a safe space to facilitate the development of the leaders of the area as an integrated team, facilitate dialogue and reflection of the participants about their relationships and interactions and strengthen the positive points of leaders' team to their effective use in the alignment of the team's actions. Methods: it is an experience report conducted from the business partner of a public university hospital. Analysis of the experiment and final considerations: the PHE brought exciting and inspiring contributions of appreciation of the experience, potential and emphasis of the role of each person as an author of new knowledge, new possibilities. In addition, the reported practice indicates the importance of involving all stakeholders in the process of education and learning in health. Further, the analysis of the experience points to possibilities for improvement in future programs.

**Keywords:** Team; Development; Permanent Health Education.

## INTRODUÇÃO

Com o propósito de buscar conexões em uma perspectiva sistêmica, vamos contextualizar a Educação Permanente em Saúde (EPS), a partir do Sistema Único de Saúde (SUS).

No panorama histórico da saúde no Brasil, o SUS foi criado na Constituição Federal de 1988, que determinou ser dever do Estado garantir saúde a toda a população. Após, em 1990, o Congresso Nacional aprovou a Lei Orgânica da Saúde, que constitui o sistema como o conjunto de ações e serviços de saúde, prestados por órgãos e instituições públicas federais, estaduais e municipais, da Administração direta e indireta e das fundações mantidas pelo Poder Público.<sup>(1,2)</sup>

Com o aparecimento de novas demandas e a evolução das diretrizes para promoção da saúde no país, surgiu a necessidade de criação de uma política de formação e desenvolvimento dos profissionais inseridos no SUS em seus diversos níveis: nacional, estadual, regional e municipal.

Nesse sentido, acompanhando as inovações propostas pelo SUS, a EPS trouxe uma quebra de paradigma, uma movimentação das ideias que compõem a qualificação dos profissionais nos sistemas públicos. Com a EPS, emergiu nesse processo a conexão indissolúvel da aprendizagem vinculada à prática dos trabalhadores, onde o aprender e o ensinar acontecem nas atividades do cotidiano das instituições.<sup>(3)</sup>

Paralelo a isso, a EPS promove espaços coletivos para a reflexão e avaliação de sentido das ações cotidianas. Por um lado, isso **é prática, acessível, tangível, real**, e, por outro, **é articulada e complexa**. Insere-se em uma necessária construção de relações e de processos, passando pelas práticas das equipes, em atuação conjunta (implicação dos seus agentes), seguindo pelas práticas organizacionais (implicação da instituição e/ou o setor da saúde), até às práticas interinstitucionais e/ou intersetoriais (implicação das políticas nas quais se inscrevem os atos de saúde).<sup>(3)</sup>

Portanto, pode-se dizer que aprender envolve mudança, e mudar é um processo contínuo. O desejo de mudar ou de incorporar novos elementos a sua prática e a seus conceitos surge a partir de inquietações vivenciadas no cotidiano do trabalho.<sup>(3)</sup> Inseridos nesse contexto, o desejo de mudança é motivado quando se tem consciência

de que o modelo atual, ou seja, a forma como se está realizando as atividades, não dá conta dos desafios do trabalho. Essa inquietação precisa ser conhecida e vivenciada internamente pelos trabalhadores. Não pode ser acessada por discursos externos. Assim, faz-se necessário trazer à tona o que pode ser problematizado, explorando as fontes de inquietação para gerar uma mudança. É possível pensar em soluções coletivas e alternativas práticas para gestão e assistência. É um processo contínuo e consciente de olhar o que se faz e como se faz e, desta forma, abrir possibilidades para transformações e possíveis evoluções. Não em abstrato, mas no concreto do trabalho de cada equipe construir novos pactos de convivência e práticas, que aproximem os serviços de saúde dos conceitos da atenção integral, humanizada e de qualidade, da equidade e dos demais marcos dos processos de reforma do sistema brasileiro de saúde, pelo menos no nosso caso.<sup>(3)</sup>

Considerando esse contexto de complexidade, como formas de planejar e promover a EPS, estão os elementos analisadores que compõem o Quadrilátero da Formação<sup>(3)</sup>:

a) *Análise da educação dos profissionais de saúde*: de uma concepção estanque e tradicional (professor-aluno) para uma concepção construtivista (descentralização do saber);

b) *Análise das práticas de atenção à saúde*: com foco na integralidade e na humanização, promovendo a inclusão dos usuários no plano terapêutico;

c) *Análise da gestão setorial*: elaborar inovadoras formas para o funcionamento da rede de serviços, garantir redes de atenção às demandas em saúde e valorizar a satisfação dos usuários como um resultado;

d) *Análise da organização social*: identificar e acolher os movimentos sociais por saúde. O papel das ações educativas deve ser questionador.

Fortalecendo as ideias diferenciadas em construção da EPS, no texto da Política Nacional da Educação Permanente em Saúde, destacam-se elementos essenciais para a formação dos trabalhadores da saúde, tais como: o olhar para a situação real como ponto de início na problematização, melhoria e transformação dos processos de trabalho; valorização dos saberes dos trabalhadores como protagonistas de seu aprendizado;

ampliação do conceito de trabalho em rede para as ações de educação em saúde; integração da equipe e o grupo como estrutura de interação; **ampliação dos espaços** para dentro das organizações e outros espaços que não apenas a sala de aula<sup>(4,5)</sup>.

Realizada a composição de conceitos que acompanham momentos importantes na trajetória da EPS, seja na constituição do SUS ou na renovação da sua importância com a Política Nacional de Educação Permanente em Saúde, foi possível perceber que existem lacunas a serem exploradas, como, por exemplo, as análises de como as ações de educação nas instituições públicas de saúde estão se movendo, inseridas nesse cenário.

Em relação a isso, trabalhos estão sendo publicados com o intuito de compartilhar os desafios da aplicação prática da EPS como uma alternativa transformadora e sustentável em detrimento das antigas formas de fazer educação. Em prática relatada<sup>(6)</sup>, o ponto mais marcante para os trabalhadores é o “espaço propiciado para encontro da equipe e possibilidade de falar sobre os problemas, nós críticos construindo soluções coletivamente”. Indo além, “os resultados apontam para seu uso pela gestão como ferramenta de mudança do processo de trabalho”<sup>(7)</sup>.

A partir do exposto, a EPS é, desde sua origem, um conceito em constante movimento, que possui dois elementos impulsionadores: o primeiro é sua perspectiva de mundo, que é formada pela política norteadora; e o outro é o fazer, que é formado pela aprendizagem prática, tácita. O primeiro orienta os movimentos e o segundo dá forma aos processos, expondo quais são os movimentos e como eles acontecem. É ainda uma possibilidade que amplia a visão do saber, do fazer e do ser. É uma perspectiva que movimenta os trabalhadores para vislumbrar diversas possibilidades no contexto de evolução do saber em ação.

E neste contexto instigante dos fundamentos da EPS, destaca-se a definição de ações de educação e suas diversas possibilidades de aplicação. Ações de educação: reflexão e aprendizagem no/para o trabalho, no âmbito das equipes multiprofissionais, cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios ou estágios, oficinas, seminários, congressos e outras, que contribuam para

a pactuação dos processos de trabalho, formação, atualização, qualificação profissional e desenvolvimento dos trabalhadores, em consonância com as diretrizes institucionais do Ministério da Saúde.

Considera-se importante destacar as ações de educação, pois elas traduzem as diversas opções que os trabalhadores do SUS possuem para permanentemente se reinventarem e colocarem a EPS em movimento.

Em relação ao papel do profissional responsável por facilitar as ações de educação na abordagem da EPS, pode-se considerar como um dos maiores desafios o de conectar os elementos das práticas do desenvolvimento de equipes às ideias amplas, dinâmicas e inovadoras da EPS.

Nesse sentido, o presente artigo tem como objetivo compartilhar construções, impressões e aprendizagens advindas de um programa de desenvolvimento de equipe sob a perspectiva da EPS.

## DESCRIÇÃO

O presente artigo apresenta uma experiência realizada no segundo semestre de 2014 com uma equipe de líderes que integra uma área de apoio (de cunho não assistencial) de um hospital público universitário. Essa experiência pode ser definida como uma ação de educação com o intuito de facilitar o programa de desenvolvimento da equipe alvo, a qual foi implementada de forma customizada por uma consultora interna de gestão de pessoas de um hospital público e universitário.

No contexto institucional do hospital, o papel dos consultores internos de gestão de pessoas é, entre outros, o de conceber, executar e apoiar as soluções para o desenvolvimento das lideranças e das equipes das diversas áreas da organização.

Em relação a isso, anteriormente à realização do programa, foram realizadas reuniões com a consultora interna de gestão de pessoas da área, com suas as quatro principais lideranças. Essas reuniões tiveram como foco o entendimento dos aspectos relacionados à dinâmica das relações entre as pessoas e do contexto da área em relação ao hospital. Além disso, essas reuniões também foram úteis para compreender os principais processos e rotinas de trabalho desta área. Como produto desses encontros, foi gerado um mapa de

necessidades de ações de consultoria de gestão de pessoas, o qual serviu para orientar, entre outras ações, a proposta do programa de desenvolvimento da equipe de líderes desta área.

O resultado deste mapeamento apontou, como uma das necessidades imediatas, a promoção da integração e o alinhamento da equipe de líderes, esta formada por, aproximadamente, quinze lideranças, de quatro níveis hierárquicos, de áreas de conhecimento, equipes e espaços físicos diferentes. Outra característica relevante é que essas lideranças precisavam trabalhar juntas em diversas situações.

Com essas necessidades definidas, a consultora interna de gestão de pessoas realizou uma reunião de devolução do mapa de necessidades com as quatro lideranças principais. Nesta reunião, foi definido que a consultora interna de gestão de pessoas construiria uma proposta de trabalho para contemplar as necessidades apontadas e que esta seria apresentada para todas as lideranças.

Até esse momento, foram realizadas inúmeras reuniões e tentativas para a organização de uma sistemática do trabalho de consultoria interna, mas sem obter evoluções significativas. Sendo que, dessas reuniões, participaram apenas as quatro lideranças já mencionadas, as quais pertenciam aos dois níveis mais altos de uma estrutura hierárquica de quatro níveis. O período de tempo que o trabalho de consultoria levou, até essa etapa, foi de aproximadamente sete meses.

O passo seguinte foi uma reunião com todos os líderes da área, aproximadamente quinze, na qual foi apresentada a proposta do programa de desenvolvimento da equipe de líderes. Após o esclarecimento dos objetivos, das expectativas iniciais e do propósito do programa, foi acordado com essa equipe que para realização desta ação o grupo teria um papel de protagonismo, enfatizando que o papel da consultora interna de gestão de pessoas seria apenas de facilitação, pois a responsabilidade de desenvolvimento estava em cada um dos participantes e, conseqüentemente, em toda a equipe. Além disso, estabeleceu-se uma combinação de sigilo dos conteúdos trazidos pelos participantes, de forma a garantir um espaço real e seguro de trocas. Essas combinações foram ajustadas e validadas pelo grupo. Abaixo estão os objetivos iniciais do programa de desenvolvimento

da equipe alvo, os quais foram apresentados nesta reunião:

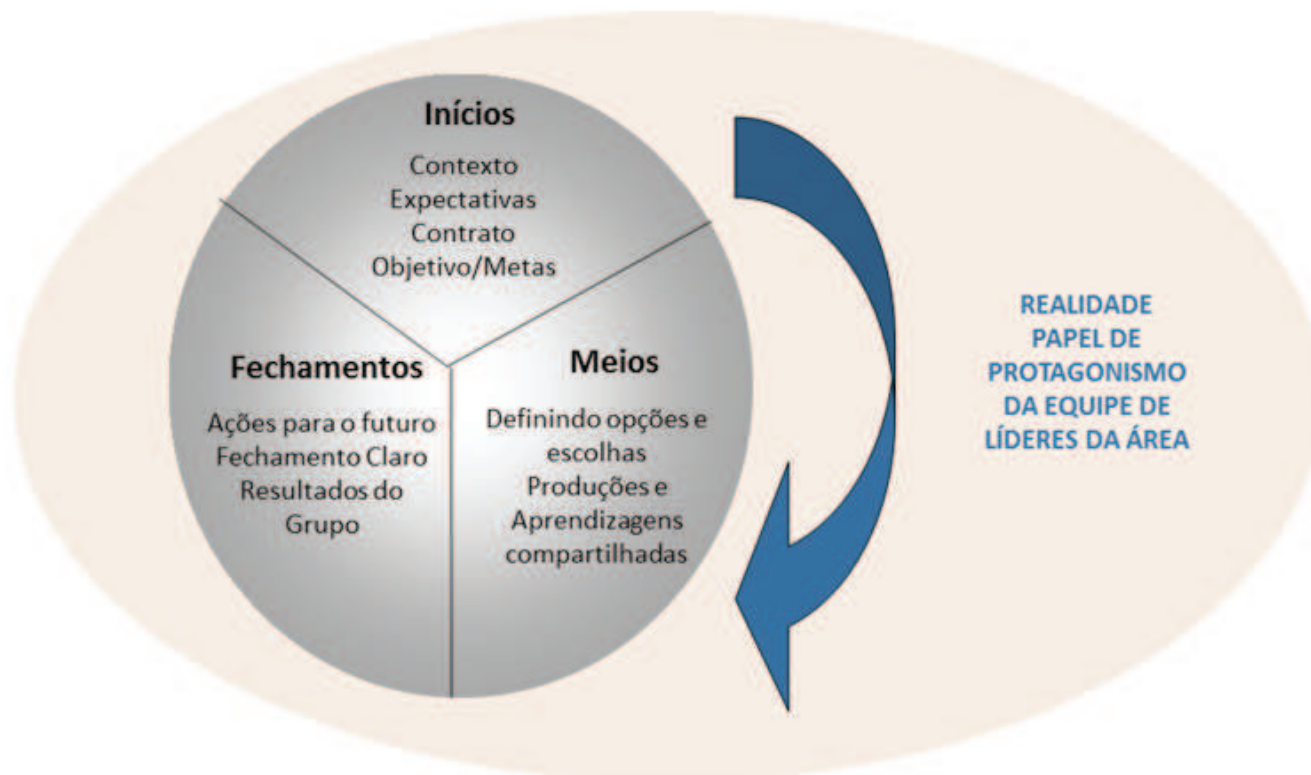
- Promover um espaço seguro para facilitar o desenvolvimento das lideranças da área como uma equipe integrada;
- Propiciar o diálogo e a reflexão dos participantes sobre suas relações e interações como time de lideranças;
- Fortalecer os pontos positivos do time de líderes exercitando sua utilização efetiva no alinhamento das ações da equipe.

Além da elaboração e devolução do mapa de necessidades de ações de consultoria, a metodologia para realização do trabalho agregou ao grupo os seguintes elementos: (a) coletivo: cinco encontros de desenvolvimento, de quatro horas cada um, com frequência quinzenal, compostos por todas as lideranças da estrutura hierárquica da área, compostos por, aproximadamente, quinze participantes; (b) individual: duas reuniões individuais mensais; (c) espaço interativo virtual: grupo de e-mails para troca de textos, materiais, vídeos e fotos entre os encontros.

#### *(a) Elemento coletivo*

Os encontros foram planejados visando a construção customizada e compartilhada de objetivos a serem alcançados a partir de um ponto de início. Essa forma de trabalhar, conforme ilustra a (Figura 1), propôs que o programa e também os encontros fossem compostos a partir de um modelo lógico de evolução do processo com inícios, meios e fechamentos bem definidos.

Figura 1: elemento coletivo – modelo de inícios, meios e fechamentos<sup>(8)</sup>



Os encontros foram articulados com o intuito de criar um espaço de interação e mobilização da equipe, com foco nas questões no mapa de necessidades de consultoria. Em cada encontro, foram realizados, com os participantes, exercícios práticos, relacionados ao dia a dia da equipe de líderes, e, também foram trabalhadas, técnicas vivenciais. Além disso, a equipe assistiu a filmes e realizou reflexões, com foco nos objetivos definidos pelos participantes. Os conteúdos foco delimitados foram distribuídos, conforme demanda emergente do grupo, da seguinte forma: inícios – primeiro encontro; meios – segundo e terceiro encontro; fechamentos – quarto e quinto encontro.

A estrutura de planejamento de cada um dos encontros também seguiu um fluxo lógico: início – como os participantes chegavam para o trabalho; meio – aprofundamento das atividades customizadas para o encontro; fechamento – quais aprendizagens os participantes levavam para sua prática e como eles saíam dos encontros. O planejamento foi mudado em diversos encontros para contemplar os temas relevantes para o grupo.

#### (b) Elemento individual

Para dar força ao trabalho e também respeitar as necessidades individuais de cada liderança,

foram realizadas duas reuniões individuais com cada participante, ao longo do programa. Nestas reuniões, foram esclarecidas as expectativas sobre o propósito do trabalho individual e reforçou-se que as responsabilidades de desenvolvimento e de ação estavam com o participante, que o papel da consultora interna de gestão de pessoas seria apenas de facilitar a aprendizagem.

Em relação a isso, tanto para o trabalho coletivo quanto para o individual, trabalhou-se com a visão de que as respostas estão dentro das pessoas e das equipes, que cada um tem um potencial criativo para elaborar respostas e criar soluções. Neste caso, o trabalho do facilitador consiste em criar um espaço que colabore para que essa força transformadora surja e movimente o processo de aprendizado que emerge das pessoas.

#### (c) Espaço interativo virtual

O terceiro elemento apontado surgiu para dar suporte a toda logística do programa, agendamento dos encontros, envio dos convites, dos materiais utilizados, das fotos registradas, sugestões de leituras, lembretes, etc. O espaço foi utilizado pelos participantes para troca de vídeos, artigos e frases inspiradoras, contribuindo para deixar o grupo sempre conectado com as propostas, com-

binações e discussões. De alguma forma, “aqueceu” o grupo durante o programa.

Ao fechamento do programa, que se deu no último encontro, foi solicitado que os participantes relatassem como foi, para eles, fazer parte do programa. Por meio de um breve relato, a maioria dos participantes destacou a importância da realização deste trabalho e dos impactos positivos na integração daquela equipe no dia a dia. Destacaremos alguns dos retornos dados pelos participantes sobre os pontos fortes do programa, nas palavras deles “uma oportunidade de ouvir, aprender e expandir ideias; foi construído um ambiente de aproximação entre os integrantes; (...) transformar ideias em ação de melhoria e educação das equipes; dinâmica de trabalhos práticos foi muito boa – não ficou cansativo”.

Além disso, os participantes também relataram suas percepções e a expectativa de que estavam fazendo parte de um movimento inicial, demonstraram acreditar em uma evolução futura e sugeriram que os resultados almejados deveriam ser verificados depois de um prazo. Paralelo a isso, emergiu destes líderes a necessidade de disseminar os encontros de desenvolvimento para todos os trabalhadores de todas as equipes da área, de forma a promover interlocuções e possíveis compartilhamentos.

Em suma, finalizamos o breve relato desta experiência com a menção de alguns compromissos individuais definidos pelos participantes, no encontro de fechamento:

*“Colocar-me à disposição para pensar em soluções em conjunto. Para que possamos resolver juntos os nossos problemas”.*

*“Ouvir mais o meu grupo, tentar colocar em prática com minha equipe de trabalho o que a equipe de líderes está fazendo”.*

*“Tentar mobilizar meu grupo para que eles resolvam os problemas”.*

## **ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA SOB A PERSPECTIVA DA EPS**

Nesta etapa, do presente artigo, buscaremos as conexões da experiência relatada com os conceitos da EPS que se relacionam com o viver, o refletir e o agir na esfera laboral.

Em relação a isso, também pretendemos expor os possíveis (re)significados e (re)conhecimentos da experiência do facilitador do programa de desenvolvimento de equipes.

Emerge dessas considerações o seguinte questionamento: quais elementos de compreensão da EPS podem ser identificados na experiência de desenvolvimento da equipe relatada?

Buscando clarificar essa reflexão, na análise da experiência relatada sob a perspectiva da EPS, distinguiremos e detalharemos os elementos em: (A) metodologia da ação, (B) experiência da equipe e (C) experiência da facilitadora.

### *(a) Metodologia*

Quanto ao delineamento do programa de desenvolvimento, entendemos que este se constituiu como uma ação de educação<sup>(5)</sup>, por ter apresentado foco na reflexão e aprendizagem para o trabalho, onde a trajetória dos encontros foi customizada para as necessidades daquele grupo e onde foram realizados compromissos individuais e da equipe para transformação das ações do cotidiano, através do desenvolvimento dos trabalhadores.

Pode-se identificar associações relevantes da experiência relatada com os elementos do Quadrilátero da Educação<sup>(4)</sup>. Uma delas refere-se à descentralização do saber com a valorização das contribuições (experiências e saberes) de cada membro da equipe. Além disso, o trabalho foi desenvolvido a partir do entendimento da demanda da equipe e foi customizado e contextualizado com foco na realidade dos participantes. Também se facilitou o processo, desde seu início, com ênfase na responsabilidade dos participantes sobre seu desenvolvimento. O foco não era o facilitador da ação.

Os participantes, com seus contextos, seus desafios, seus potenciais e a construção compartilhada advinda da dinâmica da interligação destas variáveis, constituíram aspectos que foram e são importantes para o desenvolvimento de todo o trabalho. Neste caso, a concepção construtivista ocupou um espaço significativo, trazendo como elemento a *Análise da educação dos profissionais de saúde*.

### *(b) Experiência da equipe*

Foi possível visualizar que esse programa movimentou os paradigmas dos líderes participantes e revelou como as ações de educação aconteciam antes do programa e que elas podiam ser diferentes. Ao longo do trabalho e também no encontro de fechamento, os participantes externaram que a metodologia proposta ajudou a criar um ambiente de maior leveza e interação. Ajudou, além disso, a gerar um espaço de abertura e confiança, propiciando às pessoas poder falar com sinceridade de suas dificuldades, incertezas e sentimentos.

Mais ainda, os compromissos, definidos e assumidos pelos participantes, se caracterizaram como pontos fundamentais, desta ação, para ampliação da consciência individual e coletiva sobre as próprias escolhas, isto é, possibilitou que aquela equipe fosse protagonista de sua história.

Por outro lado, neste trabalho, não ficaram claros que resultados mensuráveis e objetivos poderiam ser mapeados e acompanhados nas atividades laborais e na produtividade dos processos de trabalho da equipe alvo. Levando-se em consideração que os participantes deste programa pertenciam a uma área de apoio de cunho não assistencial, em uma visão mais sistêmica, não se identificou se os encontros de desenvolvimento desta equipe impactaram de alguma forma na assistência ao paciente hospitalar.

### *(c) Experiência do facilitador*

Houve aprendizados e trocas entre o facilitador e todos os participantes. Torna-se relevante expor, neste artigo, que foram identificados desafios ao decorrer da experiência relatada. Esses desafios fortaleceram o entendimento de que a responsabilidade de mudança da equipe não era do facilitador, pois os protagonistas deste trabalho foram os líderes participantes. Entretanto, destacamos que, considerando o contexto de aprendizagem, foi importante a busca do facilitador por preparo e atualização constantes e, assim, ter contribuído para criar condições para o desenvolvimento das pessoas e do hospital. Por isso, é possível enfatizar que o processo contínuo de aprendizagem do facilitador refletiu nas ações desenvolvidas ao longo da experiência relatada. Trouxe, também, a possibilidade de reconhecer a importância do

movimento permanente da consultora interna de gestão de pessoas para acompanhar e auxiliar o movimento dos participantes. Ficaram resultados úteis, desta ação de educação, para construção de possibilidades futuras. Em consonância a isso, Ceccim<sup>(3)</sup> refere que se somos atores ativos das cenas de formação e trabalho (produtos e produtores das cenas, em ato), os eventos em cena nos produzem diferença, nos afetam, nos modificam, produzindo abalos em nosso “ser sujeito”, colocando-nos em permanente produção.

Um dos resultados práticos obtidos através do entendimento da implicação do facilitador no processo foi o de saber lidar com as barreiras e resistências dos participantes, buscando incluir as diferenças e valorizar perspectivas divergentes como parte da construção coletiva. Portanto, podemos salientar que as habilidades de presença, de conexão e de empatia, demonstradas pelo facilitador na relação com o grupo, podem o ter auxiliado a lidar com o que emergiu da equipe de forma mais produtiva.

Como outro resultado, clarificou-se a compreensão de que um programa de desenvolvimento não é um espaço de aulas e sim de trocas, pois as pessoas podem criar as soluções no conviver.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Através da aprendizagem na abordagem de desenvolvimento de equipes, percebeu-se a importância de ampliar o campo de visão teórico e prático da consultoria interna de gestão de pessoas no papel de facilitador de ações de desenvolvimento de equipes. Em relação a isso, é relevante que este papel contemple cada vez mais diversas metodologias e visões que possam auxiliar na facilitação do desenvolvimento das equipes. Nesse sentido, a EPS trouxe contribuições instigantes e inspiradoras da valorização da experiência, dos potenciais e da ênfase do protagonismo de cada pessoa como autora de novos saberes, novas possibilidades.

Além disso, a experiência relatada aponta elementos que destacam a importância da implicação de todos os envolvidos no processo de educação e aprendizagem na saúde. Mais além, a análise da experiência sugere a possibilidade de melhoria em programas futuros, como, por exemplo, a criação de estratégias para identificar

resultados tangíveis, relacionados aos programas de desenvolvimento de equipes, para buscar, com maior clareza e objetividade, como esses resultados podem influenciar na assistência ao paciente hospitalar.

## REFERÊNCIAS

1. Brasil. Ministério da Saúde. Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990. Brasília, <site:[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8080.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8080.htm)>. Acessado em: 24 de out. 2015.
2. Brasil. Ministério da Saúde. Do sanitarismo à municipalização. Brasília. (site:<http://portalsaude.saude.gov.br/index.php/o-ministerio/historico>). Acessado em: 20 de out. 2015.
3. Ceccim RB. Educação permanente em saúde: desafio ambicioso e necessário. Interface – Comunic. Saúde. Educ. 2005; 9 (16): 161-177.
4. Brasil. Ministério da Saúde. Secretaria de gestão do trabalho e da educação na saúde. Departamento de gestão da educação em saúde. Política Nacional de Educação Permanente em Saúde. Brasília, 2009. Acessado em: [http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/politica\\_nacional\\_educacao\\_permanente\\_saude.pdf](http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/politica_nacional_educacao_permanente_saude.pdf).
5. Brasil. Ministério da Saúde. PORTARIA Nº 278, DE 27 DE FEVEREIRO DE 2014. INSTITUI DIRETRIZES PARA IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA DE EDUCAÇÃO PERMANENTE EM SAÚDE, NO ÂMBITO DO MINISTÉRIO DA SAÚDE. <[http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2014/prt0278\\_27\\_02\\_2014.html](http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2014/prt0278_27_02_2014.html)>. Acessado em: 25 de out. 2015.
6. Carotta F, Kawamura D, Salazar J. Educação permanente em saúde: uma estratégia de gestão para pensar, refletir e construir práticas educativas e processos de trabalhos. Saúde e Sociedade. 2009; 18(1):48-51.
7. Lima SAV, Albuquerque PC, Wenceslau LD. Educação Permanente em Saúde segundo os profissionais da gestão de Recife, Pernambuco. Trab. Educ. Saúde. 2014; 12 (2): 425-441.
8. Academy of executive coaching (BR). Diploma Profissional em Coaching Executivo. Modelo - inícios, meios e fechamentos. Porto Alegre: 2014.