

**Trilhas de aprendizagem para capacitação dos profissionais em uma instituição de saúde**

**Learning tracks for qualification of professionals in a health institution**

DOI:10.34117/bjdv6n12-292

Recebimento dos originais:14/11/2020

Aceitação para publicação:14/12/2020

**Aline Marcelly Amaral**

Especialização

Instituição: Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein

Endereço: Av Albert Einstein, 627

E-mail: aline.marcelly@einstein.br

**Selma Tavares Valerio**

Mestranda em Ensino em saúde

Instituição: Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein

Endereço: Av Albert Einstein, 627

E-mail: selma.valerio@einstein.br

**Marina Jescica Paixão Pessanha**

Mestrado

Instituição: Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein

Endereço: Av Albert Einstein, 627

E-mail: marina.pessanha@einstein.br

**Euma Ferreira de Sousa Azevedo**

MBA

Instituição: Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein

Endereço: Av Albert Einstein, 627

E-mail: euma.sousa@einstein.br

**Milene Vidal Barbosa**

Especialização- Lato Sensu

Instituição: Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein

Endereço: Av Albert Einstein, 627

E-mail: milene.barbosa@einstein.br

**Simone Cristina Azevedo Silva**

Mestranda em Ensino em Saúde pela FICSAE , MBA Executivo em Recursos Humanos pela FIA(USP)

Instituição: Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein

Endereço : Av Albert Einstein, 627

E-mail: simone.csilva@einstein.br

**Eletea Barbosa Tasso**

Mestranda em Ensino e Saúde

Instituição: Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein

Endereço: Av Albert Einstein, 627

E-mail: eletea.tasso@einstein.br

**Sandra Oyafuso Kina**

Mestre com extensão universitária

Instituição: Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein

Endereço: Av Albert Einstein, 627

E-mail: sandra.kina@einstein.br

**RESUMO**

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. A Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein (SBIBAE) implementou as trilhas de aprendizagem como estratégia para capacitação dos profissionais. Este 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. Este artigo tem como objetivo apresentar o modelo de Trilhas de Aprendizagem da Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein (SBIBAE). Resultados: Houve melhora significativa nos indicadores assistenciais, sugerindo que a implementação das trilhas de aprendizagem pode ter influenciado nestes resultados.

**Palavras-chave:** Trilhas de aprendizagem, Educação corporativa, Competência.

**ABSTRACT**

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. A Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein (SBIBAE) implementou as trilhas de aprendizagem como estratégia para capacitação dos profissionais. Este 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. Este artigo tem como objetivo apresentar o modelo de Trilhas de Aprendizagem da Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein (SBIBAE). Resultados: Houve melhora significativa nos indicadores assistenciais, sugerindo que a implementação das trilhas de aprendizagem pode ter influenciado nestes resultados.

**Keywords:** Learning trails, Corporate education, Competence

## 1 INTRODUÇÃO

Os desafios para a Educação no Século XXI pressupõem o reconhecimento do indivíduo como ser em construção, compreendido em suas múltiplas dimensões culturais, sociais, econômicas e cognitivas. Significa que ele não apenas aprende, mas desenvolve a capacidade de fazer, de conviver e de ser alguém em sociedade. (CARBONE, 2016)

A educação corporativa tem um caráter estratégico nas organizações e visa alcançar 3 objetivos: desenvolver competências, fortalecer a cultura organizacional, alinhar comportamentos e atitudes. As trilhas de aprendizagem podem ser um importante método para atingir as metas organizacionais (ALVES; LINS, 2016).

Assim, a educação conteudista vai sendo transformada na educação vivencial e os encontros e construções de redes colaborativas são de maior significado para a formação do indivíduo do que os tradicionais currículos formais. (CARBONE, 2016)

O avanço tecnológico resultou em um aperfeiçoamento dos métodos de ensino, principalmente nas metodologias ativas de aprendizagem e nos ambientes virtuais de aprendizagem. Este avanço ampliou o acesso à informação, aliando métodos de ensino, tecnologia e as metodologias que permitam que os estudantes possam utilizar a tecnologia de maneira eficiente, através do professor que passa a assumir o papel de facilitador do processo de ensino e de aprendizagem.

Desta forma, destaca-se um novo paradigma que altera os papéis dos envolvidos no processo de aprendizagem (professor e estudantes), deixando o modelo tradicional passivo, para assumirem protagonismo da construção do conhecimento, através de metodologias ativas, que permitem o desenvolvimento de novas competências, como a iniciativa, a criatividade, a crítica reflexiva, a capacidade de autoavaliação e a cooperação para se trabalhar em equipe.

Essas mudanças trazem para o ambiente corporativo o desafio de rever suas políticas de desenvolvimento de seu pessoal, visto que cresce a exigência de profissionais com conhecimentos e capacidades que vão muito além do saber específico de sua área de atuação. Assim, a competência para o trabalho deixa de ser somente um conjunto de tarefas mecânicas e superficiais e se transforma em tudo aquilo que o indivíduo mobiliza diante de uma situação profissional. (CARBONE, 2016).

É importante diferenciar a educação tradicional baseada em planos de capacitação, do levantamento da necessidade de treinamento das trilhas de aprendizagem. O plano de capacitação prevê um conjunto de ações de treinamento voltadas para a aquisição ou desenvolvimento de qualificações necessárias ao desempenho profissional. A trilha de desenvolvimento profissional é um conjunto de ações de aprendizagem, baseado em diversos recursos existentes na empresa e no meio ambiente. A

trilha é organizada de maneira lógica, porém flexível e ajustada às necessidades de quem a constrói. (CARBONE, 2016)

As trilhas de aprendizagem configuram-se como uma nova metodologia de capacitação. São caminhos alternativos e flexíveis de desenvolvimento profissional focadas em competências específicas para o trabalho e, também, para a vida. Nas trilhas de aprendizagem as pessoas aprendem trabalhando e trabalham treinando, permitindo conexão entre teoria e prática, entre conhecimento e ação. O uso das trilhas de aprendizagem como método de escolha para a educação corporativa de uma instituição visa incorporar seguintes premissas de desenvolvimento profissional para os seus colaboradores (CARBONE, 2016):

- A aprendizagem pode ocorrer por vários caminhos e a competência adquirida é mais importante que a forma de aquisição;
- Cada trilha é única e depende da trajetória profissional e das aspirações de quem constrói;
- As trilhas devem conciliar as necessidades de competências da organização com os anseios pessoais por desenvolvimento na carreira;

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. A partir desse conceito, o objetivo passa a ser entregar profissionais que apresentem o desempenho esperado pela empresa, ao invés de cursos e programas específicos apenas para mensuração de dados, proporcionando ao aprendiz experiências completas de aprendizagem (EBOLI, 2001).

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.

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.

Este artigo tem como objetivo apresentar o modelo de Trilhas de Aprendizagem da Sociedade Beneficente Israelita Brasileira Albert Einstein (SBIBAE).

## **2 DESENVOLVIMENTO**

A importância do treinamento para a manutenção e desenvolvimento das organizações é consensual principalmente quando integrado com outras práticas, além de responder às necessidades de desenvolvimento das pessoas e das organizações, produzindo satisfação profissional e elevados padrões de desempenho.

A implantação das trilhas de aprendizagem favorece capacitações mais efetivas voltadas para as competências mapeadas, estimulando o profissional para participar da ação, ou seja, sentir a necessidade de aprender e enxergar valor nisso, adotando uma ação educacional que precisa ser no momento certo e na sequência certa favorecendo a eficiência: tempo dedicado ao aprendizado é auto gerenciado; Eficácia: atingir os objetivos de aprendizagem propostos e efetividade: atingir os resultados dos indicadores com entrega efetiva do que a organização precisa.

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 foram utilizados como eixos 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 liberdade, de autonomia para construir seu próprio caminho, e são voltadas para o desempenho de papéis mais amplos. Ao contrário das grades de treinamento, as Trilhas contemplam outras formas de aprendizagem, além dos já tradicionais cursos presenciais, associando a diversidade de recursos aos estilos de aprendizagem dos diferentes públicos. (SEBRAE, 2014)

Atualmente, sabe-se que a aprendizagem deve ser compreendida como um processo contínuo. Ela se dá a partir da interação do indivíduo com estímulos do meio em que vive, sendo assim, o foco da Educação Corporativa passa a ser outro: ao invés cursos e programas, o objetivo é entregar profissionais que apresentem o desempenho esperado pela empresa, para isto, é preciso proporcionar experiências completas de aprendizagem de acordo com a competência mapeada.

Dentro desse contexto as trilhas de aprendizagem da SBIBAE foram construídas para possibilitar aprendizagem contínua, com foco nas necessidades de desenvolvimento da própria instituição, que diferencia das grades de treinamento, que são um conjunto de cursos obrigatórios. As Trilhas de Aprendizagem representam, portanto, uma responsabilidade compartilhada entre a instituição e o colaborador, cada um assumindo sua responsabilidade sobre o processo de desenvolvimento de competências (FREITAS, 2002).

Na construção desse processo, foram mobilizados especialistas nos temas, que elaboraram o conteúdo do treinamento, além de analistas de treinamento e da equipe do ensino à distancia que tiveram o papel garantir a melhor informação dentro do universo da temática que seria trabalhada, todas

as formas de aprendizagem e oportunidades que pudessem ser colocadas à disposição da aprendizagem organizacional.

Na SBIBAE as trilhas de aprendizagem foram implantadas no ano de 2015 com a seguinte segmentação (vide figura 2):

Figura 2: 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.

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 se entende que 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:

- ✓ Construção baseada em competências e indicadores;
- ✓ 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 4)



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. O modelo de Kirkpatrick (2011) inclui quatro níveis ou etapas de avaliação de resultados:

Nível 1 – Reação: Aqui 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: Aqui o objetivo é determinar o que os participantes aprenderam no programa de treinamento durante o evento de treinamento.

Nível 3 – Comportamento: Aqui 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: Aqui 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:

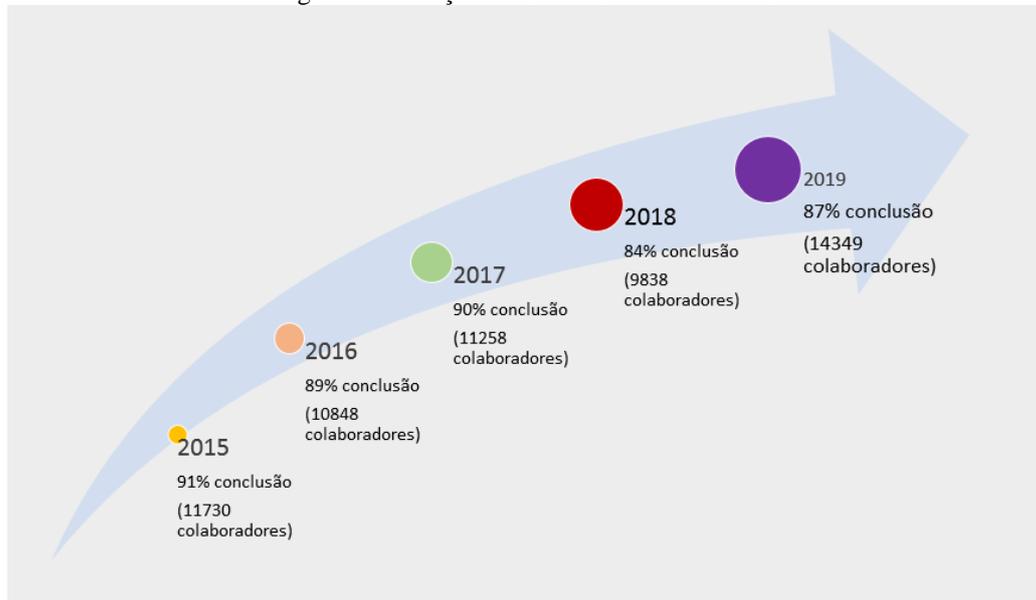
- Satisfação, que é medida através do NPS (número de promotores – numero de detratores / número total de respondentes da avaliação de reação \* 100);
- Adesão (numero de pessoas que concluíram 100% da trilha/ número de elegíveis à aquela trilha x100);
- Desempenho do colaborador (Aprovação ou reprovação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

Além de acompanhar os indicadores acima deve-se acompanhar as feedback dos gestores e dos colaboradores, avaliações de desempenho dos colaboradores, indicadores da instituição 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

### 3 CONCLUSÃO

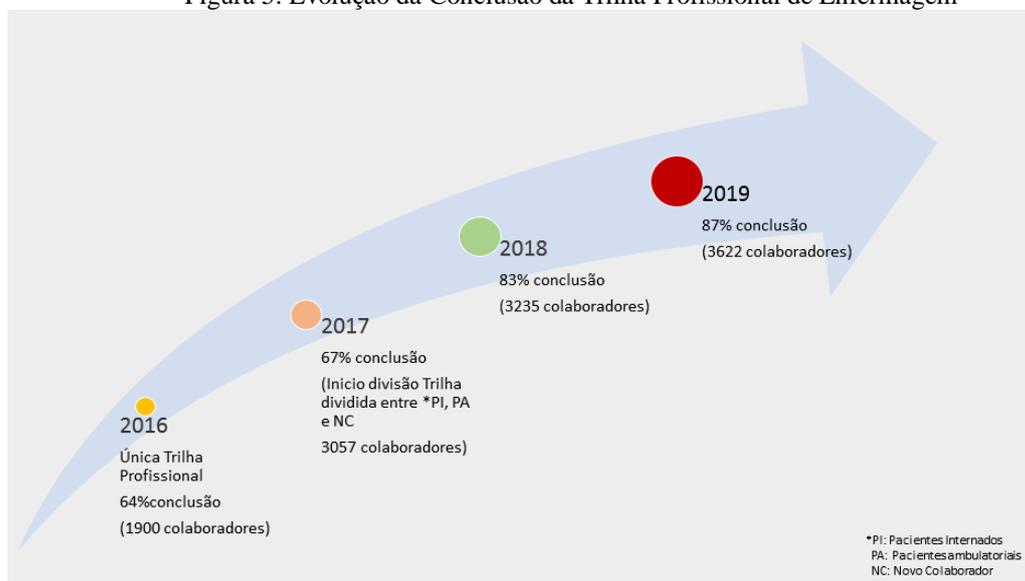
A trilha institucional foi implementada no ano de 2015, apresentou conclusão conforme imagem abaixo:

Figura 4: Evolução da Conclusão da Trilha Institucional



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

Figura 5: Evolução da Conclusão da Trilha Profissional de Enfermagem



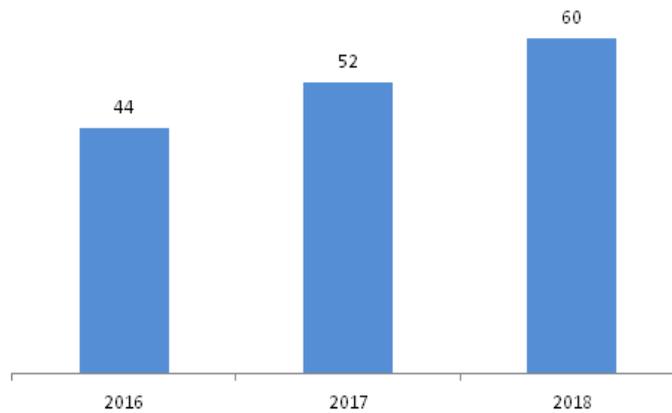
Dentre as trilhas, destaca-se o resultado da avaliação de aprendizagem da Trilha Profissional, onde foi analisada a taxa de aquisição de conhecimento, conforme tabela abaixo:

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

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

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.

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**

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: < [profitrh.com.br/quatro\\_niveis.pdf](http://profitrh.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

VIEIRA, Vânia Ereni Lima; SANTOS, Francely Aparecida. As concepções epistemológicas e suas contribuições para o desenvolvimento das metodologias ativas de ensinagem no ambiente virtual de aprendizagem. *Braz. J. of Develop.*, Curitiba, v. 6, n. 11, p. 84671-84681, nov. 2020.