

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
COORDENADORIA GERAL DE PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E PESQUISA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E DESENVOLVIMENTO
DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

ANDRÉA ZANAROLI

EDUCAÇÃO CORPORATIVA E GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM
ESTUDO SOBRE A ESCOLA DE SAÚDE PÚBLICA DE SÃO PAULO

São Paulo
Maio/2026

ANDRÉA ZANAROLI

EDUCAÇÃO CORPORATIVA E GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM
ESTUDO SOBRE A ESCOLA DE SAÚDE PÚBLICA DE SÃO PAULO

Dissertação apresentada como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza no Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional, sob a orientação da Profa. Dra. Celi Langhi.

Área de Concentração: Educação e Trabalho.

Linha de Pesquisa: Formação do Formador.

Projeto de Pesquisa: Aprendizagem Organizacional e
Educação Corporativa.

São Paulo

Maio/2026

FICHA ELABORADA PELA BIBLIOTECA NELSON ALVES VIANA
FATEC-SP / CPS

Z27e Zanaroli, Andréa

 Educação corporativa e gestão do conhecimento: um estudo sobre a escola de saúde pública de São Paulo / Andréa Zanaroli. – São Paulo: CPS, 2026.
 116 f. : il.

 Orientador (a): Profa. Dra. Celi Langhi

 Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2026.

 1. Educação profissional. 2. Aprendizagem organizacional. 3. Educação corporativa. 4. Gestão do conhecimento. 5. Escola de saúde pública. I. Langhi, Celi. II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. III. Título.

ANDRÉA ZANAROLI

EDUCAÇÃO CORPORATIVA E GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM
ESTUDO SOBRE A ESCOLA DE SAÚDE PÚBLICA DE SÃO PAULO

Documento assinado digitalmente



CELI LANGHI

Data: 23/06/2026 12:23:22-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Celi Langhi

Orientadora - CEETEPS

Documento assinado digitalmente



CARLOS VITAL GIORDANO

Data: 25/06/2026 12:43:04-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Carlos Vital Giordano

Examinador Interno - CEETEPS

A handwritten signature in black ink, appearing to be "C. Vital Giordano".

Profa. Dra. Adriana Barroso de Azevedo

Examinadora Externa – UMESP

Documento assinado digitalmente



JULIANA AUGUSTA VERONA

Data: 26/06/2026 15:08:08-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Juliana Augusta Verona

Examinadora Interna - CEETEPS

São Paulo, 25 de maio de 2026

DEDICATÓRIA

Para Sérgio e Natasha, meus amados.

Ao meu pai (in memoriam) que plantou em mim a semente da curiosidade. À minha mãe que, mesmo sem saber, continua a me ensinar todos os dias.

AGRADECIMENTO

A Deus, por conduzir a minha caminhada em cada etapa desta realização.

À minha família, pelo amor incondicional e pelo encorajamento constante para buscar voos mais altos.

À Profa. Dra. Celi Langhi, por acreditar na potência do projeto e pela orientação generosa, cujas intervenções precisas foram fundamentais para a condução desta pesquisa.

Ao Centro Estadual de Educação Tecnológica “Paula Souza” e ao Programa de Pós-graduação, Extensão e Pesquisa, por fornecerem a estrutura e o ambiente acadêmico essenciais para a concretização deste trabalho.

Aos Professores do Programa e aos colegas de turma pelas trocas e contribuições valiosas.

À Coordenadoria de Recursos Humanos e às lideranças da Escola de Saúde Pública de São Paulo, pelo apoio institucional e por facilitarem as condições necessárias para o desenvolvimento desta investigação.

Aos parceiros de trabalho do Centro de Metodologia de Ensino em Saúde pela inestimável colaboração no cotidiano profissional.

A todos os colegas, com quem trabalhei desde o início da minha jornada no SUS, pela contribuição para o meu aprimoramento profissional e pessoal.

Aos meus amigos e irmãos de fé, pelas orações, pelas palavras de incentivo e pela compreensão de minha ausência durante este período de dedicação.

RESUMO

ZANAROLI, A. **Educação corporativa e gestão do conhecimento**: um estudo sobre a escola de saúde pública do Estado de São Paulo 116 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2026.

A pesquisa investiga como a Educação Corporativa (EC) fomenta as práticas de Gestão do Conhecimento (GC) no Grupo de Desenvolvimento de Recursos Humanos/Escola de Saúde Pública de São Paulo (GDRH/ESP-SP). O objetivo geral é analisar como a Educação Corporativa fomenta essas práticas considerando os modelos de gestão pública e a sustentabilidade organizacional. Metodologicamente, caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa, com fins descritivos e explicativos. Os procedimentos envolveram pesquisa documental e um relato de experiência fundamentado na vivência de 20 anos da pesquisadora na instituição. O referencial teórico articula os conceitos de Administração Pública, Aprendizagem Organizacional e os modelos de GC, notadamente o Modelo SECI e o Ciclo KDCA. Os resultados indicam que a ESP-SP atua como mediadora na externalização do conhecimento tácito dos técnicos da Secretaria de Saúde, convertendo-o em conhecimento explícito por meio de portfólios formativos e plataformas de Educação a Distância. Entretanto, identificou-se que a internalização do conhecimento pelos servidores é o estágio mais frágil do ciclo, devido à ausência de mecanismos de avaliação de impacto e monitoramento da aplicação prática do saber no cotidiano laboral. Como solução, a pesquisa propõe um Produto Educacional materializado em um guia prático de suporte ao desempenho para gestores, visando otimizar a aplicação do conhecimento e fechar o ciclo de retroalimentação estratégica.

Palavras-chave: Educação Profissional. Aprendizagem Organizacional. Educação Corporativa. Gestão do Conhecimento. Escola de Saúde Pública.

ABSTRACT

ZANAROLI, A. **Educação corporativa e gestão do conhecimento**: um estudo sobre a escola de saúde pública do Estado de São Paulo 116 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2026.

This research investigates how Corporate Education (CE) fosters Knowledge Management (KM) practices at the Human Resources Development Group/São Paulo School of Public Health (GDRH/ESP-SP).. The overall objective is to analyze how Corporate Education fosters these practices, considering public management models and organizational sustainability. Methodologically, it is characterized as applied research, with a qualitative approach, and descriptive and explanatory purposes. The procedures involved documentary research and an experience report based on the researcher's 20 years of experience at the institution. The theoretical framework articulates the concepts of Public Administration, Organizational Learning, and KM models, notably the SECI Model and the KDCA Cycle. The results indicate that ESP-SP acts as a mediator in the externalization of the tacit knowledge of the Health Secretariat's technicians, converting it into explicit knowledge through formative portfolios and distance education platforms. However, it was identified that the internalization of knowledge by employees is the weakest stage of the cycle, due to the absence of mechanisms for impact assessment and monitoring of the practical application of knowledge in daily work. As a solution, the research proposes an Educational Product materialized in a practical guide to support the performance of managers, aiming to optimize the application of knowledge and close the strategic feedback loop.

Keywords: Vocational Education. Organizational Learning. Corporate Education. Knowledge Management. Public Health School.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Missão e Valores da CRH.....	19
Quadro 2	Características da Educação Não Formal e Educação Corporativa.....	25
Quadro 3	Aspectos da evolução do T&D para Educação Corporativa.....	27
Quadro 4	Princípios de sucesso na educação corporativa.....	29
Quadro 5	Matriz de amarração metodológica.....	55
Quadro 6	Síntese dos fundamentos do CDGESS.....	66

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Modelo SECI.....	36
Figura 2	Modelo de Referência em Gestão do Conhecimento.....	38
Figura 3	Modelo de Gestão do Conhecimento para Administração Pública	43
Figura 4	Organograma da Coordenadoria de Recursos Humanos.....	58
Figura 5	Estrutura organizacional do GDRH.....	59
Figura 6	Quadro esquemático do PES e PAS	71
Figura 7	Diretrizes do Programa Estadual de Saúde	72

LISTA DE SIGLAS

AO	Aprendizado Organizacional
AP	Administração Pública
APS	Atenção Primária à Saúde
CONASS	Conselho Nacional de Secretários da Saúde
CRH	Coordenadoria de Recursos Humanos
EAD	Educação a Distância
EC	Educação Corporativa
ESP	Escola de Saúde Pública
CDGESS	Curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde
GC	Gestão do Conhecimento
GDRH	Grupo de Desenvolvimento de Recursos Humanos
PAS	Planejamento Anual de Saúde
PES	Plano Estadual de Saúde
SES/SP	Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo
SUS	Sistema Único de Saúde
TICs	Tecnologias de Informação e Comunicação

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO	13
1	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, EDUCAÇÃO CORPORATIVA E GESTÃO DO CONHECIMENTO	17
1.1	Administração Pública	17
1.2	Aprendizagem Organizacional	20
1.3	Competência	22
1.4	Educação Corporativa	24
1.5	Gestão do Conhecimento	32
1.6	Modelos de Gestão do Conhecimento	35
1.6.1	Modelo SECI	36
1.6.2	Modelo da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento	38
1.6.3	Modelos de Gestão do Conhecimento na Administração Pública ...	41
2	METODOLOGIA	49
3	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	56
3.1	Grupo de Desenvolvimento de Recursos Humanos/Escola de Saúde Pública do Estado de São Paulo (ESP)	56
3.2	A Escola de Saúde Pública	59
3.3	A Escola de Saúde Pública do Estado de São Paulo e a Gestão do Conhecimento	68
4	DISCUSSÃO	75
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	86
	REFERÊNCIAS	90
	ANEXO A Portfólio dos cursos à distância do GDRH/ESP	94
	ANEXO B Formulário para solicitação de cursos	105
	ANEXO C Plano Estadual de Saúde - objetivos específicos atribuídos ao GDRH/ESP	109
	APÊNDICE A Produto Educacional	110

INTRODUÇÃO

Minha jornada profissional como pesquisadora no Sistema Único de Saúde (SUS) começou em 2005, quando ingressei como oficial administrativo na Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo (SES/SP), especificamente na área de Recursos Humanos (RH). Essa experiência inicial me permitiu um primeiro contato com a complexidade e a dinâmica do serviço público. Nos primeiros anos na SES/SP fiz parte de grupos de trabalho com servidores com mais experiência e *expertise* em treinamento, o que me impulsionou a buscar formação em Gestão de RH e Gestão de Serviços de Saúde, aprofundando meu interesse pela área de treinamento e monitoramento de Recursos Humanos. As especializações posteriores solidificaram meu entendimento sobre os desafios inerentes ao SUS, ao mesmo tempo em que me ofereceram um arcabouço teórico para as vivências práticas.

Embora a trajetória profissional tenha me levado a trabalhar com projetos de monitoramento e avaliação, foi na área de educação, treinamento e desenvolvimento de pessoas que encontrei minha vocação. Contudo, essa paixão veio acompanhada da crescente percepção sobre a importância da coleta, armazenamento e disseminação de dados e informações. Essa compreensão não decorreu de uma apreensão puramente teórica, mas emergiu da minha atuação ao longo de duas décadas de carreira na Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo, lidando com os fluxos e hiatos da gestão de pessoas. No cotidiano da máquina pública de saúde, testemunhei reiteradamente que determinados servidores se tornavam verdadeiros repositórios vivos de setores inteiros; indivíduos que detinham o controle do saber-fazer e das rotinas institucionais críticas. Diante de aposentadorias, exonerações ou remanejamentos desses profissionais, a descontinuidade administrativa desvelava a fragilidade de um sistema que não retinha a sua memória institucional. Essa observação empírica me levou a questionar como esse conhecimento tácito, tão valioso, poderia ser mais bem gerido e disseminado pelas instâncias formadoras do Estado.

A experiência e participação em projetos educacionais, incluindo monitoramento e avaliação, reforçaram meu interesse sobre a relevância da gestão do conhecimento eficaz, resultando em meu ingresso no Programa de Mestrado em 2023. Durante o curso tive contato com os fundamentos da educação corporativa e da formação do formador. Esses conteúdos, além dos apresentados nas demais

disciplinas, consolidaram meu interesse em contribuir para a gestão do conhecimento, a partir da minha prática profissional.

Minha vivência, aliada à busca acadêmica, converge agora para o tema central desta dissertação, que se propõe a investigar como a educação corporativa pode fomentar as práticas de gestão do conhecimento no Grupo de Desenvolvimento de Recursos Humanos/Escola de Saúde Pública de São Paulo (GDRH/ESP).

As transformações tecnológicas promoveram aumento do volume e velocidade de circulação das informações. Nesse sentido, as instituições são desafiadas a coletar dados, organizar e disseminar seus processos e resultados de forma mais rápida e consistente.

As pessoas são os elementos centrais na geração, compartilhamento e aplicação do conhecimento, transformando a informação em conhecimento, por meio de processos cognitivos e tecnológicos para a análise, a interpretação, a criatividade e a resolução de problemas. Ademais, o compartilhamento de informações de forma estruturada possibilita aquisição de novos conhecimentos e habilidades.

A Educação Corporativa (EC), que é uma das formas pelas quais ocorre a educação profissional, é um sistema de desenvolvimento de pessoas, vinculado aos objetivos estratégicos da empresa e tem por objetivo promover a aprendizagem contínua e o desenvolvimento de competências alinhadas às necessidades da organização.

A Gestão do Conhecimento (GC) diz respeito a transformar dados e informações em aprendizado organizacional e a partir dessas práticas, as instituições públicas e privadas podem aprimorar continuamente a educação profissional.

Assim, a EC e a GC emergem como ferramentas estratégicas para a educação profissional, principalmente por mitigar a perda do conhecimento e sustentar o desenvolvimento nas organizações. É a partir desta lacuna observacional e da necessidade de fortalecimento da capacidade institucional que se formula a questão central de estudo dessa pesquisa: Como a Educação Corporativa fomenta as práticas de Gestão do Conhecimento no Grupo de Desenvolvimento de Recursos Humanos/Escola de Saúde Pública de São Paulo?

O objetivo geral consiste em analisar como a Educação Corporativa fomenta as práticas de Gestão do Conhecimento no Grupo de Desenvolvimento de Recursos

Humanos/Escola de Saúde Pública de São Paulo considerando os modelos de gestão pública e a sustentabilidade organizacional.

Para tanto, são considerados os seguintes objetivos específicos: identificar e avaliar as práticas de gestão do conhecimento adotadas, analisar modelos de gestão pública que empregam gestão do conhecimento e avaliar as contribuições da educação corporativa para fomentar gestão do conhecimento no GDRH/ESP.

A relevância da pesquisa se evidencia pela escassez de pesquisas que integrem, de forma sistemática, Educação Corporativa e Gestão do Conhecimento no âmbito do setor público de saúde. Fundamenta-se na necessidade de compreender a gestão do conhecimento e a educação corporativa como pilares estratégicos para a sustentabilidade e o desenvolvimento organizacional.

A identificação de práticas de GC, sua conceituação na gestão pública em saúde, a análise de modelos de gestão pública que empregam GC e a avaliação das contribuições da EC para a GC em órgãos públicos podem gerar subsídios teóricos e práticos para o aprimoramento da gestão no setor público.

A relevância do tema é reforçada por mandatos legais. A Constituição Federal de 1988 estabelece a saúde como dever do Estado:

A saúde é direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doença e de outros agravos e ao acesso universal e igualitário às ações e serviços para sua promoção, proteção e recuperação (Brasil, 1988, art. 196).

Ademais, o artigo 200 da Constituição e a Lei 8080/90 estabelecem a prerrogativa do Sistema Único de Saúde (SUS) de ordenar a formação e o aperfeiçoamento contínuo de seus recursos humanos (Brasil, 1990).

Nesse contexto, a pesquisa se insere no Grupo de Desenvolvimento de Recursos Humanos/Escola de Saúde Pública de São Paulo.

O trabalho está estruturado em quatro capítulos. A seção 1 apresenta a motivação da pesquisadora para o estudo realizado, a justificativa da pesquisa, os objetivos e a fundamentação teórica que se baseou em estudos sobre administração pública, aprendizagem organizacional, educação corporativa e gestão do conhecimento. A seção 2 detalha o percurso metodológico, caracterizado como uma pesquisa aplicada de natureza qualitativa, que integra a pesquisa documental e o

relato de experiência para a compreensão das práticas institucionais. Na Seção 3, são apresentados os resultados, contextualizando o papel do Sistema Único de Saúde (SUS) e da Escola de Saúde Pública de São Paulo (ESP-SP), acompanhados da análise do seu portfólio formativo, de relatório gerencial e dados de desempenho. A seção 4 dedica-se à discussão dos achados, confrontando a prática organizacional com o Modelo de Gestão do Conhecimento e o modelo SECI de conversão do conhecimento. Na sequência, são apresentadas as considerações finais que sintetizam as respostas à questão de pesquisa, as limitações do estudo e apresentam o Produto Educacional proposto, acompanhadas das referências, anexos e apêndices.

1. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, EDUCAÇÃO CORPORATIVA E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Nesta seção são apresentadas teorias que abordam conceitos sobre Administração Pública, Aprendizagem Organizacional e Educação Corporativa. Adicionalmente, são apresentados conceitos, modelos e práticas de gestão do conhecimento em organizações privadas e públicas.

1.1 Administração Pública

A Administração Pública é entendida como o conjunto de atividades voltadas à execução de tarefas de interesse público, realizadas por entidades estatais nas esferas federal, estadual e municipal. Ela representa a atuação concreta do Estado para satisfazer o bem comum e está diretamente ligada à execução de políticas públicas e à prestação de serviços essenciais à sociedade, como saúde, educação, segurança e infraestrutura (Junquilha, 2012). A Administração Pública distingue-se da administração privada pela submissão aos princípios estabelecidos pela Constituição Federal de 1988:

A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados e do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Brasil, 1988, art. 37).

O princípio da Legalidade impõe que o administrador público só possa agir mediante expressa autorização legal. Diferentemente dos particulares, que podem fazer tudo o que a lei não proíbe, o poder público está estritamente vinculado à lei, atuando apenas nos limites e nas formas por ela prescritos. A Impessoalidade exige que a atuação administrativa vise sempre o interesse público, sem favorecer ou prejudicar indivíduos em razão de preferências ou aversões pessoais. O princípio da Moralidade transcende a mera legalidade, demandando que a conduta do agente público seja pautada pela ética, honestidade, probidade e boa-fé. A Publicidade é a obrigatoriedade de divulgação oficial dos atos administrativos. Esse princípio é fundamental para garantir a transparência da gestão e possibilitar o controle social dos atos praticados. O princípio da eficiência exige que a Administração Pública busque a melhoria contínua na prestação dos serviços. Isso implica atuar com

presteza, perfeição, rendimento funcional, buscando a qualidade, a rapidez e a economicidade ao utilizar recursos públicos, a fim de satisfazer com excelência as necessidades da coletividade.

No âmbito estadual, a administração pública é dividida em duas esferas, a administração direta que compreende a Governadoria do Estado, Secretarias de Estado, Procuradoria Geral do Estado e Controladoria Geral do Estado; e a administração indireta, a qual inclui autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, vinculadas às Secretarias de Estado (São Paulo, 2024).

Administrar o setor público não se limita a aplicar normas e manter estruturas, mas exige capacidade de formulação, planejamento, implementação e avaliação de políticas públicas que promovam o desenvolvimento e a justiça social (Bresser-Pereira, 2022).

Os órgãos públicos são unidades, criadas para executar competências específicas definidas por lei ou regulamento. Eles incluem secretarias, departamentos, autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista. Um órgão público é uma fração do Estado, uma unidade funcional que não possui personalidade jurídica própria, mas que expressa a vontade do Estado por meio de seus agentes (Junquilha, 2012).

A reforma gerencial do Estado brasileiro, iniciada em 1995, representou um marco na transição de um modelo burocrático tradicional para um paradigma orientado por eficiência e resultados. Contudo, mais do que uma simples modernização administrativa, a reforma trouxe à tona uma questão central: a formação e qualificação dos servidores públicos como alicerce indispensável para a efetividade do Estado (Bresser-Pereira, 2022).

Nesse contexto, a Coordenadoria de Recursos Humanos (CRH) da Secretaria Estadual de Saúde (SES/SP) é o órgão responsável por gerenciar o quadro de servidores ativos e processar a documentação dos inativos. Essa gestão centralizada é complementada pelos setores de gestão de pessoas nas unidades, os quais atuam de forma local e autônoma, submetidos à hierarquia própria de cada unidade. A Coordenadoria orienta as políticas de recursos humanos da SES, desenvolvendo mecanismos para a agilidade dos processos de seleção, admissão e avaliação dos

servidores; operacionaliza os instrumentos legais para a remuneração de pessoas e coordena a política de educação permanente em saúde do Estado de São Paulo, conforme dispõe o Decreto 51.767, de 19 de abril de 2007 (São Paulo, 2007).

Quadro 1 – Missão e Valores da CRH

MISSÃO	VALORES
Planejar, coordenar e promover ações de gestão de pessoas; desenvolvimento e educação dos profissionais de saúde; e promoção da qualidade de vida para as pessoas que trabalham na SES, por meio de metodologias específicas, para a melhoria constante da saúde da população do Estado de São Paulo.	Comprometimento, ética, respeito, inclusão social, trabalho em equipe, credibilidade e valorização do conhecimento.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, a partir do site oficial da Instituição (2026).

A missão da CRH inclui o desenvolvimento e a educação dos profissionais de saúde. Essa missão se concretiza por meio do Grupo de Desenvolvimento de Recursos Humanos (GDRH) / da Escola de Saúde Pública (ESP).

Nesse sentido, a gestão pública contemporânea, por meio de escolas de governo, reposiciona a aprendizagem organizacional para o nível estratégico, atentando-se para a importância do capital humano na Sociedade do Conhecimento. Nesse sentido, as escolas de governo desempenham um papel fundamental na qualificação técnica e ética dos servidores públicos, sendo instituições essenciais (Coelho, 2020).

Nessa perspectiva, a Escola de Saúde Pública, enquanto agente promotora da educação de seus profissionais, tem como atribuição formar e qualificar os profissionais do SUS/SP, promovendo o desenvolvimento de cidadãos críticos, conscientes e participativos. O objetivo é que esses trabalhadores sejam capazes de interagir e intervir em suas realidades de atuação, aprimorando a qualidade dos serviços de saúde prestados à população. A Equipe Técnica da Escola atua no apoio, assessoria, elaboração e desenvolvimento de diversas propostas de formação e capacitação. Isso inclui o acompanhamento e/ou execução de cursos técnicos de formação profissional, o aprimoramento e o treinamento de recursos humanos.

1.2 Aprendizagem Organizacional

Aprendizagem organizacional é um processo contínuo de criar, compartilhar e utilizar o conhecimento dentro de uma organização. A aprendizagem corporativa está voltada para a sustentabilidade do negócio, pois se presta a gerar um alto desempenho para manter a organização à frente das inovações (Meister, 1999).

Há elementos essenciais do conceito de aprendizagem organizacional. São eles: processo, entendido como continuidade; transformação, baseada na mudança de atitude; grupo, com foco no coletivo; criação e reflexão, sob a ótica da inovação e conscientização; e ação, relacionada à apropriação e disseminação do conhecimento, com uma abordagem prática (Bittencourt, 2010).

A aprendizagem organizacional assume crescente relevância devido ao acelerado processo de mudanças que afeta sociedades, organizações e pessoas. Envolve tanto processos de aprendizagem individuais quanto coletivos. As organizações possuem sistemas cognitivos e memória (rotinas), incorporados de forma explícita ou inconsciente. Essa possibilidade de o conhecimento ser recuperado pelos membros da organização é um indicador de aprendizagem (Fleury; Fleury, 1997).

A transição do conhecimento individual para o organizacional exige processos de conversão que Nonaka e Takeuchi (2008) denominam como a espiral do conhecimento. Nesse sentido, a organização não apenas armazena dados, mas promove a transformação do conhecimento tácito, aquele inerente às habilidades e experiências dos colaboradores, em conhecimento explícito, formalizado em manuais, sistemas e processos. Esta conversão é o que permite à memória organizacional subsistir à rotatividade de pessoal, garantindo que o aprendizado acumulado se torne um ativo estratégico perene.

O aprendizado organizacional não é apenas uma soma de aprendizados individuais, mas um processo dinâmico e contínuo que transforma a organização como um todo, tornando-a mais adaptável, inovadora e resiliente em um ambiente em constante mudança (Senge, 2013). Nessa perspectiva, uma organização que aprende é aquela onde os indivíduos continuamente expandem sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde novos padrões de pensamento são nutridos e as pessoas aprendem a ver o todo juntas. Por meio do desenvolvimento de novos

hábitos e competências, os colaboradores mudam sua mentalidade, preparando-se para os desafios de um ambiente em constante transformação.

Ademais, esta perspectiva de mudança cognitiva e de comportamento de cada indivíduo torna-se o eixo central para a que ocorra a aprendizagem em nível organizacional (Freire; Silva, 2019).

Trata-se de um processo contínuo e coletivo, por meio do qual a organização desenvolve competências e adapta suas práticas conforme novas demandas internas e externas. A Aprendizagem Organizacional (AO) ocorre em três níveis principais, conforme Langhi e Cordeiro (2021): o individual, onde o aprendizado dos colaboradores é baseado em experiências, treinamentos e vivências; o nível grupal, que se manifesta na interação entre equipes, promovendo a troca e a consolidação de conhecimento; e o organizacional, que se traduz na memória coletiva e nas rotinas estruturadas para a melhoria dos processos e a inovação.

De acordo com Senge (2013), o pensamento sistêmico é a base que determina como as organizações que aprendem pensam a respeito do seu universo. Nesse sentido, o pensamento sistêmico é a capacidade de ver o todo, de entender as inter-relações e os padrões em uma organização, em vez de focar apenas em eventos isolados ou em partes fragmentadas. Ele ajuda a identificar as causas dos problemas e a reconhecer que soluções rápidas e superficiais podem criar desafios maiores no futuro.

É importante distinguir os termos organização de aprendizagem e aprendizagem organizacional (Bittencourt, 2010). Enquanto organização de aprendizagem foca no “o quê”, descrevendo os sistemas, princípios e características de uma organização que aprende como uma entidade coletiva (perspectiva descritiva), a aprendizagem organizacional aborda “o como” a aprendizagem ocorre na organização, ou seja, as habilidades e processos envolvidos na construção e aplicação do conhecimento (perspectiva processual).

A aprendizagem organizacional constitui um processo contínuo de criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento no ecossistema corporativo. Bittencourt (2010) identifica elementos fundamentais a este conceito, destacando a continuidade do processo, a transformação via mudança atitudinal, o foco no coletivo, a inovação baseada na reflexão e a apropriação prática do conhecimento por meio da

ação disseminada. Observa-se que a aprendizagem organizacional tem como pressuposto a busca por melhores resultados, a partir de desenvolvimento de estratégias que contribuam para o melhor desempenho, tornando a organização mais competitiva.

Desta forma, a Aprendizagem Organizacional é vista como fenômeno experiencial, cognitivo, emocional, político e cultural. Portanto, a organização não apenas adquire conhecimento, mas constrói significados e valores em torno dele.

É neste ponto que a Educação Corporativa assume um papel estratégico, atuando como um motor para o desenvolvimento do capital humano e intelectual alinhado aos objetivos organizacionais.

A convergência entre a Aprendizagem Organizacional e a Educação Corporativa ocorre na criação de ecossistemas de aprendizagem. Enquanto a AO descreve o fenômeno sociotécnico de evoluir, a Educação Corporativa atua como a gestão estratégica desse processo (Meister, 1999). Ela canaliza o fluxo de informações para o desenvolvimento de competências críticas que respondem às pressões do ambiente externo. Portanto, a eficácia da AO mensura-se não apenas pelo volume de treinamentos, mas pela agilidade da organização em reconfigurar suas capacidades dinâmicas diante de crises ou novas demandas de mercado.

1.3 Competência

O conceito de competência, no contexto brasileiro, encontrou em Joel Souza Dutra um de seus principais sistematizadores. O autor propõe uma visão integradora conectando o desenvolvimento individual à estratégia organizacional por meio da ideia central de entrega. Uma distinção analítica entre dois níveis de competência que precisam estar articulados para que a gestão seja efetiva. As competências organizacionais, ou essenciais, são aquelas que traduzem a estratégia da empresa, representando as entregas coletivas que a organização se compromete a fazer para as partes interessadas. Já as competências individuais referem-se às capacidades que cada pessoa mobiliza para viabilizar essas entregas organizacionais (Dutra, 2017).

A competência constitui um saber agir responsável e reconhecido, manifestado por meio da mobilização, integração e transferência de conhecimentos, habilidades e

atitudes. Essa abordagem condiciona a competência à geração de valor: econômico para a organização e social para o indivíduo (Fleury; Fleury, 2001).

Portanto, a competência conecta o potencial das pessoas aos objetivos estratégicos da organização, sendo mediada por processos constantes de aprendizagem e pela necessidade de gerar valor para ambas as partes. Ademais, a competência só existe quando é reconhecida socialmente no contexto do trabalho. Assim, não basta possuir o conhecimento é preciso que a entrega seja validada pelo ambiente e pelos pares

Além disso, a competência representa a combinação e a mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes em um contexto determinado, que se traduz em desempenho profissional e gera valor para a organização e para o indivíduo. Ao identificar as competências essenciais, a organização consegue orientar com precisão o recrutamento e seleção, o treinamento e desenvolvimento e a avaliação de desempenho, garantindo que os esforços de capacitação foquem no fechamento das lacunas que impactam diretamente a estratégia do negócio (Brandão, 2012).

No setor público, a competência é a capacidade de mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes em um contexto específico, visando não apenas a eficiência operacional, mas o cumprimento da missão institucional e a geração de valor para o cidadão. Nesse sentido, o alinhamento estratégico surge como o mecanismo que vincula as competências individuais aos objetivos de longo prazo do Estado. A eficácia do modelo reside na convergência dos indivíduos que entregam o seu saber-fazer, as organizações que propiciam o contexto de aprendizagem e a estratégia que direciona esses esforços para resultados finalísticos (ENAP, 2019).

Enquanto as competências individuais podem ser temporárias, no SUS, as competências organizacionais são traduzidas por meio dos princípios doutrinários e organizativos, e diretrizes.

Dessa forma, o mapeamento de competências fornece o substrato para todos os demais subsistemas de Gestão de Pessoas, conforme aponta Brandão (2012) e o alinhamento estratégico é o que garante que as competências mapeadas reflitam as reais necessidades da organização, transformando o capital humano em desempenho efetivo.

1.4 Educação Corporativa

A Educação Corporativa é definida como um conjunto articulado de ações educacionais estabelecidas pela organização com o propósito de assegurar que todos os elos de sua cadeia de valor desenvolvam as competências necessárias para a concretização da estratégia organizacional (Silva; Freire, 2019). A Educação Corporativa (EC) vai além do treinamento funcional, focando no desenvolvimento contínuo de competências alinhadas às estratégias organizacionais. É vista como uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento do capital humano e intelectual, integrando metas organizacionais e promovendo a aprendizagem contínua. Além disso, a EC é essencial para a criação de uma cultura organizacional de aprendizagem, onde o conhecimento individual é transformado em coletivo (Rodrigues, Matos, Pantoja, 2022).

O papel da Educação Corporativa (EC) é conectar o aprimoramento individual à estratégia de atuação da empresa (Langhi, Cordeiro, 2021). Trata-se de uma iniciativa organizacional e se configura como um instrumento de capacitação da força de trabalho, baseado em duas premissas: o reconhecimento da complexidade no desenvolvimento da administração e dos administradores, e o reforço às ações de autodesenvolvimento dos colaboradores (Silva, Freire, 2019).

As organizações precisam que seus funcionários aprendam mais rapidamente, acompanhando a geração de conhecimento do mundo atual. A educação corporativa, embora apresentada pelas empresas como uma política formal de desenvolvimento, revela-se na prática como uma forma de educação não formal, conforme pode-se observar no Quadro 2.

Quadro 2 – Características da Educação Não Formal e Educação Corporativa

Dimensão	Educação Não Formal	Educação Corporativa
Finalidade	Formação cidadã, emancipadora e crítica	Desenvolvimento de competências alinhadas à estratégia organizacional
Espaço e Tempo	Fora do sistema escolar, com flexibilidade de tempo e local	No ambiente de trabalho, com formatos presenciais, híbridos ou digitais
Metodologia	Dialógica, participativa, voltada à realidade dos sujeitos	Centrada em competências, aprendizagem contínua, uso de tecnologias e metodologias ativas
Papel do Educador	Mediador do conhecimento, facilitador de experiências	Educador interno ou gestor do conhecimento, com papel estratégico na formação de talentos
Público-Alvo	Grupos sociais diversos, especialmente os excluídos do sistema formal	Colaboradores da organização, em todos os níveis hierárquicos
Intencionalidade	Alta: busca transformação social e construção de saberes coletivos	Alta: visa alinhar o desenvolvimento individual aos objetivos estratégicos da empresa
Avaliação	Pouco sistematizada, com foco em processos e experiências	Estruturada, com indicadores de desempenho e retorno sobre investimento (ROI)

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, com base em Cerqueira, Gonzalez (2016).

Observa-se no Quadro 2 que a Educação Não Formal é vista como um processo educativo intencional, dialógico e criativo. Ao contrário do ensino tradicional, ela ocorre em espaços e tempos não convencionais, sem a rigidez de estruturas sistemáticas, sendo tipicamente promovida por instituições que não são, necessariamente, escolas, ou seja, não é um tipo de educação que requer certificados, atestados ou diplomas que caracterizam a colação de grau. Sua natureza é centrada em tarefas e habilidades, focando na aquisição de competências ou no desempenho de atividades. Os objetivos da Educação Não Formal estão relacionados à aplicação prática em situações do cotidiano. O público é diversificado, abrangendo todas as faixas etárias. Os educadores são variados e não precisam, necessariamente, possuir certificação formal (Cerqueira, Gonzalez, 2016).

A flexibilidade e a intencionalidade que caracterizam a Educação Não Formal, criam o ambiente propício para que a aprendizagem ocorra de forma contínua e integrada ao cotidiano do trabalho. No entanto, para que esses processos educativos

gerem valor sustentável, eles devem estar ancorados em uma estrutura que suporte o desenvolvimento de competências.

No contexto da sociedade do conhecimento, a área de gestão evoluiu de forma estratégica, desenvolvendo capacidades dinâmicas para a inovação, deixando de atender apenas necessidades situacionais.

Os estágios dessa evolução são baseados em diretrizes. A interconexão emprega tecnologias colaborativas para integrar, incluir e promover a interatividade entre os diversos atores; as partes interessadas abrangem o reconhecimento das expectativas e necessidades de aprendizado dos diferentes grupos envolvidos na organização; o foco reside na distribuição coordenada de cursos e eventos nos níveis operacional, tático e estratégico; a diretriz de nível abrange diferentes tipos de cursos, desde cursos livres até aqueles com diplomas universitários reconhecidos. A tecnologia refere-se ao uso de tecnologias de informação e comunicação aplicadas ao contexto educacional, com métodos e técnicas que visam o processo de ensino e de aprendizagem, o que permite que surjam as tecnologias educacionais colaborativas. Por fim, a gestão do conhecimento, envolvendo o gerenciamento de conhecimentos críticos, especialmente em relação à aprendizagem em rede, memória organizacional e retenção do conhecimento (Kraemer et al., 2019).

Ademais, o avanço das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) tem provocado profundas transformações na sociedade contemporânea, exigindo dos indivíduos não apenas o domínio técnico das ferramentas digitais, mas também a aquisição de novos conhecimentos, habilidades e atitudes. De acordo com Kenski (2012) os avanços tecnológicos imprimem um novo ritmo à informação e à educação, tornando imprescindível que os indivíduos adquiram habilidades para lidar com a velocidade e a complexidade dos fluxos comunicacionais. A integração das tecnologias digitais ao cotidiano educacional e social demanda não apenas competências técnicas, mas também atitudes reflexivas e criativas, capazes de promover aprendizagens significativas e de preparar os sujeitos para enfrentar os desafios de uma sociedade em constante transformação

Isso sugere que o desenvolvimento vá além da capacitação individual para a tarefa e promova um impacto mais amplo, alcançando os níveis regional, nacional e até global (Freire, Canto, Bresolin, 2019). Nesse sentido, a apropriação das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) impulsiona processos de inovação,

fortalece comunidades locais e dinamiza economias regionais. Em escala nacional, contribui para políticas de inclusão digital e para a modernização de setores estratégicos, ampliando a competitividade. No plano global, favorece a integração em redes de conhecimento e circulação de saberes, permitindo que países participem de forma mais ativa nos fluxos internacionais de informação e tecnologia.

Historicamente, no capitalismo industrial, o trabalho pressupunha aprendizagem prévia e a aplicação de conhecimento, mas o saber e o fazer eram atividades separadas. Nesse sentido, os centros de treinamento eram responsáveis pela aprendizagem, enquanto a fábrica era o local de aplicação do conhecimento (Fischer, Amorim, 2010).

A partir de 1990, com o surgimento da sociedade do conhecimento, a educação passa a ser protagonista na busca do alcance de competitividade e modernidade, compatibilizando as ações organizacionais com as exigências sociais e de mercado. A transição dos tradicionais centros de treinamento e desenvolvimento para a educação corporativa fortaleceu e direcionou as ações de desenvolvimento dentro das organizações, estabelecendo-as como um dos fundamentos para uma gestão de negócios de sucesso (Silva, Freire, 2019).

A transição do modelo de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) para EC redefine o propósito educacional nas organizações, visando o desenvolvimento integral de novos perfis profissionais, com ênfase na capacidade de inovação e adaptação, conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 – Aspectos da evolução do T&D para Educação Corporativa

Aspecto da Evolução	T&D Tradicional	Educação Corporativa
Objetivo	Qualificação para o trabalho.	Desenvolver capital humano, criar vantagem competitiva, promover aprendizagem contínua, alinhar educação às estratégias empresariais e valorizar capital intelectual.
Foco Principal	Qualificação para funções específicas.	Desenvolvimento de novos perfis, com nova maneira de agir e pensar. Criação de aprendizagem contínua e cultura de aprendizagem.
Escopo	Restrito a salas de aula e colaboradores internos.	Abrange colaboradores, gestores, fornecedores, clientes e comunidade em geral.
Relação com RH	T&D tradicional e mecanicista, padrões desgastados.	Gestão de Pessoas, gestão do conhecimento e gestão de competências integradas. Busca por profissionais com competências vitais e desenvolvimento de capital humano.

Aspecto da Evolução	T&D Tradicional	Educação Corporativa
Conhecimento	Foco em qualificações isoladas, com começo, meio e fim.	Recurso econômico principal, com necessidade de renovação contínua. Busca por qualificações mais amplas e compartilhamento de inovações. Conhecimento como processo baseado em competências, habilidades e atitudes.
Metodologia	Principalmente presencial.	Presencial, a distância, semipresencial, com uso de ambientes virtuais e eletrônicos. Flexibilidade de tempo e lugar, e redução de custos. Abrange cursos técnicos, educação básica, pós-graduação.

Fonte: baseado em Esteves, Meiriño (2015); Langhi e Cordeiro (2021).

A mudança de modelo é impulsionada pela crescente valorização do capital humano e pela integração com a gestão do conhecimento (Esteves, Meiriño, 2015).

Conforme corroboram Moscardini e Klein (2015), a EC representa uma evolução conceitual significativa no campo do desenvolvimento organizacional. Distanciando-se de ações pontuais e desconexas, a EC se configura como um sistema integrado de estratégias educacionais contínuas. Não busca competir com instituições acadêmicas, uma vez que seu propósito principal é aprimorar as habilidades organizacionais, diferenciando-se da educação formal em seus objetivos.

A implantação da educação corporativa exige resposta a três questões: Por que fazer? O que fazer? Como fazer? As organizações têm o compromisso de aprimorar sua competitividade e gerar valor no mercado, priorizando o desenvolvimento de seus colaboradores. Para isso, devem incentivar e otimizar a inteligência organizacional, estabelecendo uma mentalidade e práticas de aprendizado contínuo (Silva, Freire, 2019).

Para Moraz e Éboli (2023), a educação corporativa, para além de um rótulo institucional, deve ser compreendida como uma estratégia organizacional capaz de promover dois propósitos fundamentais: atuar como diferencial competitivo e catalisar processos de mudança cultural e organizacional. Essa abordagem exige que as práticas educacionais estejam alinhadas aos objetivos estratégicos da empresa, contribuindo para o desenvolvimento contínuo de competências e para a consolidação de uma cultura de aprendizagem.

Nesse contexto, há sete princípios que oferecem sustentação conceitual e metodológica à concepção, modelagem, implementação e análise de projetos de

educação corporativa, conforme apresentado no Quadro 4. Tais princípios orientam a construção de iniciativas educacionais que sejam efetivas, sustentáveis e integradas às dinâmicas organizacionais, especialmente no cenário pós-pandêmico, marcado por transformações profundas nas formas de aprender e trabalhar (Moraz, Éboli, 2023).

Quadro 4 – Princípios de sucesso na educação corporativa

Item	Descrição
Competitividade	Valorizar a educação para desenvolver o capital intelectual dos colaboradores, tornando-os um diferencial competitivo e ampliando a capacidade da empresa de competir.
Perpetuidade	Entender a educação como um processo de desenvolvimento do potencial dos colaboradores e de transmissão da herança cultural, visando perpetuar a existência da empresa.
Conectividade	Privilegiar a construção social do conhecimento, estabelecendo conexões, intensificando a comunicação e favorecendo a interação com públicos interno e externo para gerar, compartilhar e transferir conhecimentos críticos.
Disponibilidade	Oferecer atividades, recursos e soluções educacionais de fácil uso e acesso, permitindo a aprendizagem "a qualquer hora e em qualquer lugar" e estimulando a responsabilidade pelo aprendizado contínuo, autodesenvolvimento e protagonismo.
Cidadania	Estimular o exercício da cidadania individual e corporativa, formando atores sociais capazes de refletir criticamente, construir e modificar a realidade organizacional, melhorando a relação com sua cadeia de valor e sociedade.
Parceria	Entender que o desenvolvimento contínuo das competências dos colaboradores é complexo e audacioso, exigindo parcerias internas (líderes) e externas (universidades, instituições de ensino superior, provedores) com interesses comuns na educação.
Efetividade	Ser um centro gerador de resultados para a empresa, agregando valor ao negócio e buscando fontes alternativas de recursos para um orçamento próprio e autossustentável.

Fonte: elaborado pela pesquisadora, com base em Moraz e Eboli (2023).

A organização visa a competitividade por meio da capacitação dos colaboradores e a perpetuidade pela transmissão cultural e desenvolvimento individual. A conectividade é valorizada pela construção social do conhecimento e

comunicação. A disponibilidade de recursos educacionais facilita a aprendizagem contínua. A cidadania é estimulada para formar atores sociais críticos. A parceria com líderes e instituições externas é essencial para o desenvolvimento de competências. A efetividade busca resultados e valor agregado ao negócio, com orçamento autossustentável.

De acordo com Meister (1999), a implementação da EC em organizações, sejam elas públicas ou privadas, deve considerar elementos fundamentais, como: o objetivo principal da EC, o foco do aprendizado, o público-alvo, os programas oferecidos e a missão estabelecida. O propósito é alcançar resultados satisfatórios e adequados para a empresa. No caso do serviço público, esses resultados devem ser satisfatórios para o usuário e para a sociedade.

A EC atua em ambientes formais, como treinamentos presenciais, cursos online (*e-learning*), programas de desenvolvimento de liderança e disseminação de cultura organizacional. A GC e a EC são complementares: enquanto a GC lida com o conhecimento que surge espontaneamente no trabalho, a EC planeja e sistematiza o aprendizado, garantindo que os colaboradores adquiram competências técnicas e comportamentais necessárias para os desafios do negócio (Fisher, Amorim, 2010).

O cenário da educação corporativa passou por transformações significativas, impulsionadas pela necessidade de profissionais desenvolverem prontidão para solucionar problemas e a capacidade de aprender e reaprender continuamente. Isso faz com que surjam novos paradigmas como o da educação centrada na pessoa, que se caracteriza por ser personalizada, relevante, engajadora e acessível. O modelo prioriza a motivação intrínseca, a autorregulação e a aprendizagem baseada em experiências, reconhecendo a individualidade dos participantes do processo de aprendizagem, ou seja, alunos, executivos, gestores ou outros atores envolvidos nesse processo (Langhi; Judice; Andrade, 2024). Além do mais, as teorias da aprendizagem demonstram que indivíduos possuem formas diferentes de obter conhecimento (Freire, Silva, Bresolin, 2019).

Por isso, tanto a AO quanto a EC devem considerar em suas ações algumas propostas teóricas que auxiliem no processo de ensino e de aprendizagem de seu público alvo. A seguir, são apresentadas algumas considerações sobre Andragogia, Heutagogia e Teoria da Aprendizagem Significativa.

Os princípios fundamentais da andragogia, ou seja, do processo de ensino e de aprendizagem de adultos, conforme propostos por Knowles, Holton III e Swanson (2009), incluem: a necessidade de saber, o autoconceito do aprendiz, o papel das experiências, a prontidão para aprender, a orientação para a aprendizagem e a motivação. Esses princípios orientam a elaboração de experiências de aprendizagem que respeitam as especificidades do adulto. A necessidade de saber, está relacionada à compreensão do propósito do aprendizado e suas implicações práticas; o autoconceito refere-se à autodireção e à autonomia; a experiência do aprendiz é considerada um recurso valioso; a prontidão para aprender está vinculada às demandas reais da vida profissional; a orientação para a aprendizagem privilegia a resolução de problemas; e a motivação é predominantemente interna (Santos, 2021).

Como uma progressão dessa abordagem, a Heutagogia surge como o estudo da aprendizagem autodeterminada. Nela, o próprio aprendiz define o quê, como e como avaliará seu processo de aprendizado. Considerada uma abordagem holística e disruptiva, a Heutagogia foca na formação contínua ao longo da vida e na aprendizagem em rede, refletindo as demandas de um mundo em constante mudança (Langhi et al., 2021).

A Teoria da Aprendizagem Significativa, proposta por David Ausubel (2001) argumenta que a aquisição de novos conceitos não se dá isoladamente, mas sim intrinsecamente conectada aos conhecimentos prévios do aprendiz. Trata-se de um processo por meio do qual uma nova informação relaciona-se, de maneira substantiva (não literal) e não arbitrária, a um aspecto relevante da estrutura de conhecimento do sujeito. Esse aspecto relevante é denominado subsunçor (ou conceito âncora). Implica na aquisição de novos significados a partir de um material de aprendizagem potencialmente significativo, relacionado a uma estrutura cognitiva prévia relevante e apropriada do aprendiz. Os princípios da teoria ressaltam que o conhecimento que o indivíduo já possui serve como a base para uma aprendizagem. A assimilação de novas ideias, ocorre de forma eficaz quando estas conseguem estabelecer conexões e relações sólidas com o que já é conhecido. O resultado desse processo é um aprendizado que se integra de maneira mais robusta e persistente na estrutura cognitiva do aprendiz, indo além da mera memorização (Langhi et al 2021).

Assim, a aprendizagem não se reduz a um processo mecânico de repetição, mas envolve a construção de significados que ampliam e reorganizam a estrutura

cognitiva. Esse movimento garante maior retenção e aplicabilidade do conhecimento, permitindo que o aprendiz o utilize em diferentes contextos e situações. Além disso, a teoria contribui para repensar práticas pedagógicas, pois sugere que a aprendizagem significativa depende da intencionalidade do ensino e da relevância dos conteúdos apresentados. Langhi et al. (2021) destacam que, quando o material de ensino dialoga com a realidade e os saberes prévios dos estudantes, promove-se não apenas a compreensão conceitual, mas também a motivação para aprender.

A educação corporativa é, portanto, um instrumento que reconhece tanto a complexidade inerente ao desenvolvimento de ações de AO e EC, quanto as ações de autodesenvolvimento dos trabalhadores (Freire, Silva, Bresolin, 2019). Por isso, a transição do modelo tradicional de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) para Educação Corporativa revela o foco no desenvolvimento integral e contínuo. Ao incorporar conceitos de aprendizagem de adultos e a utilização de tecnologias nos processos de ensino e de aprendizagem, para que haja maior flexibilidade, a EC alinha o aperfeiçoamento do colaborador à estratégia da instituição.

1.5 Gestão do Conhecimento

O volume e a velocidade da informação em circulação impõem às instituições a necessidade de desenvolver capacidades para coletar, organizar e disseminar dados e resultados de maneira ágil e consistente. Nesse panorama, com dinâmicas de transformação aceleradas, destaca-se a centralidade do capital humano, pois, as pessoas são responsáveis pelo compartilhamento e aplicação do conhecimento, agindo como catalisadores na conversão de informações em saberes estratégicos.

Na origem das discussões sobre o conceito de conhecimento, encontra-se a filosofia. Os filósofos estabeleceram as diferenças entre conhecimento sensível e intelectual, aparência e essência, opinião (crença) e saber, além de estabelecerem regras da lógica para se chegar à verdade (Freire, Silva, Bresolin, 2019).

A natureza subjetiva do conhecimento implica que ele é moldado pelas experiências prévias, pelas habilidades, pelos valores e pelas crenças de quem o detém. Além disso, o conhecimento é contextual, pois sua relevância e aplicabilidade dependem do ambiente e das circunstâncias em que está inserido (Carvalho, 2012).

Essa dualidade revela que o conhecimento não é apenas um produto acabado, mas também um movimento contínuo de elaboração, reelaboração e ressignificação. A cada interação social, desafio ou descoberta, novos sentidos emergem, ampliando horizontes e transformando compreensões anteriores. Assim, o conhecimento articula dimensões históricas e sociais com abertura permanente ao inacabado, ao diálogo e à inovação, consolidando-se como movimento contínuo de produção de significados.

Desta forma, o conhecimento é um processo dinâmico que envolve a internalização da informação, sua interpretação à luz das experiências e perspectivas individuais e sua aplicação em contextos específicos. Ele incorpora elementos subjetivos como experiência, intuição, julgamento e reflexão, tornando-se um recurso que é único para cada indivíduo ou grupo (Carvalho, 2012).

As organizações atuam com conhecimentos, dados e informações. O dado é a matéria-prima bruta, um elemento objetivo e factual, que por si só não possui significado ou contexto. Exemplos incluem números, estatísticas ou registros isolados. Assim, a informação surge quando os dados são processados, organizados e contextualizados, ganhando significado e utilidade. Caracteriza-se por ser estruturada, relevante e direcionada a um objetivo específico, facilitando a compreensão de situações e apoiando a tomada de decisões (Carvalho, 2012).

Esses três elementos, embora interligados, possuem características e funções distintas, que, quando bem compreendidas, permitem uma visão clara de como o conhecimento é gerado, compartilhado e aplicado. O dado representa o ponto de partida; a informação, ao contextualizar e organizar os dados, dá sentido a eles; e o conhecimento, fruto da interpretação e da experiência humana, transforma a informação em algo aplicável e valioso.

O conhecimento é reconhecido como um recurso estratégico para as organizações, tanto no setor privado quanto no público. No setor público, a GC é essencial para atender às necessidades da sociedade e é vista como uma ferramenta para melhorar a eficiência e a inovação na administração pública, contudo, requer um esforço coordenado em várias dimensões (Teixeira, Frogeri, Piurcosky, 2020).

O conhecimento, os dados e as informações são elementos básicos para que ocorra a GC, que pode ser definida como o processo de identificar, capturar, compartilhar e utilizar o conhecimento organizacional para atingir objetivos

estratégicos. Envolve a criação, codificação e disseminação do conhecimento, tanto tácito quanto explícito, dentro e fora da organização.

Ademais, a organização não cria conhecimento por si mesma, são os indivíduos que criam o conhecimento (Nonaka, Takeuchi, 2008). Portanto, o conhecimento vai além da informação, incorporando experiência, interpretação, reflexão e aplicação prática. Ele é subjetivo e está ligado à capacidade humana de analisar, sintetizar e aplicar informações em contextos específicos.

A GC é essencial para a preservação do conhecimento organizacional, especialmente em contextos de rotatividade de pessoal, e para a inovação contínua (Rodrigues, Matos, Pantoja, 2022). Além disso, a GC exige que o conhecimento seja armazenado e distribuído de forma eficiente, utilizando tecnologias de informação e promovendo a interação entre os colaboradores (Langhi, Cordeiro, 2021).

De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), o conhecimento é formado por dois componentes, o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. O conhecimento tácito é definido como aquele que está profundamente enraizado nas experiências individuais, nas habilidades práticas e nas intuições das pessoas. É subjetivo, pessoal e difícil de formalizar ou transmitir por meio de linguagem escrita ou verbal. Embora complexo de documentar e transferir, o conhecimento tácito pode ser compartilhado através de interações pessoais, observação, imitação e prática conjunta. O conhecimento explícito pode ser transmitido de forma sistemática, por meio de documentos e manuais, portanto, mais fácil de transmitir.

O compartilhamento de conhecimento é um fator importante para facilitar o processo de inovação e para dar suporte aos períodos de transição. O processo de criação de conhecimento pode envolver ideias e soluções completamente novas, mas, na maioria das vezes, consiste na reconfiguração e recombinação de conhecimentos já existentes (Jarrahi; Askay; Shraghi, 2023).

Ademais, a gestão do conhecimento envolve, não apenas a coleta e organização da informação, mas a criação de ambientes que facilitem a aprendizagem, o compartilhamento de experiências e a aplicação do conhecimento em contextos práticos (Carvalho, 2012).

Gestão do Conhecimento (GC) na Administração Pública é um conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais que visam aumentar a

capacidade dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimento estratégicos para a tomada de decisões, gestão de políticas públicas, incluindo o cidadão como produtor de conhecimento (Batista, 2012).

No setor público, o compartilhamento de informações é essencial para replicar e ter sucesso em inovações. No entanto, as estruturas hierárquicas inflexíveis, a fragmentação entre setores governamentais, a baixa valorização da inteligência coletiva dos servidores e a dificuldade de adoção de novas tecnologias revelam um cenário caracterizado pela centralização das decisões e pela resistência à mudança (Agune, Carlos, 2017).

No setor privado, a GC é vista como uma importante ferramenta para a inovação de processos, produtos e serviços, tendo como principal objetivo o lucro e o crescimento. Não obstante, o setor público deve buscar a otimização dos recursos e a melhoria contínua dos serviços prestados à sociedade.

Nesse sentido, é preciso relacionar os processos de GC com a aprendizagem e a inovação de forma contextualizada para a administração pública. É fundamental garantir que as iniciativas contribuam para a eficiência, a efetividade e a qualidade dos serviços públicos, além de promover o desenvolvimento econômico e social (Batista, 2012).

A seguir, serão explorados alguns dos principais modelos de Gestão do Conhecimento, com foco especial naqueles aplicáveis à administração pública. Serão apresentados: o Modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) proposto por Nonaka, Takeuchi (2008), o Modelo de Referência em Gestão do Conhecimento, proposto pela Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento e o Modelos de Gestão do Conhecimento na Gestão Pública.

1.6 Modelos de Gestão do Conhecimento

Em um cenário marcado pela rápida evolução tecnológica e pela explosão de informações, os dados e a informação assumem um papel central como pilares para a compreensão e a operacionalização do conhecimento.

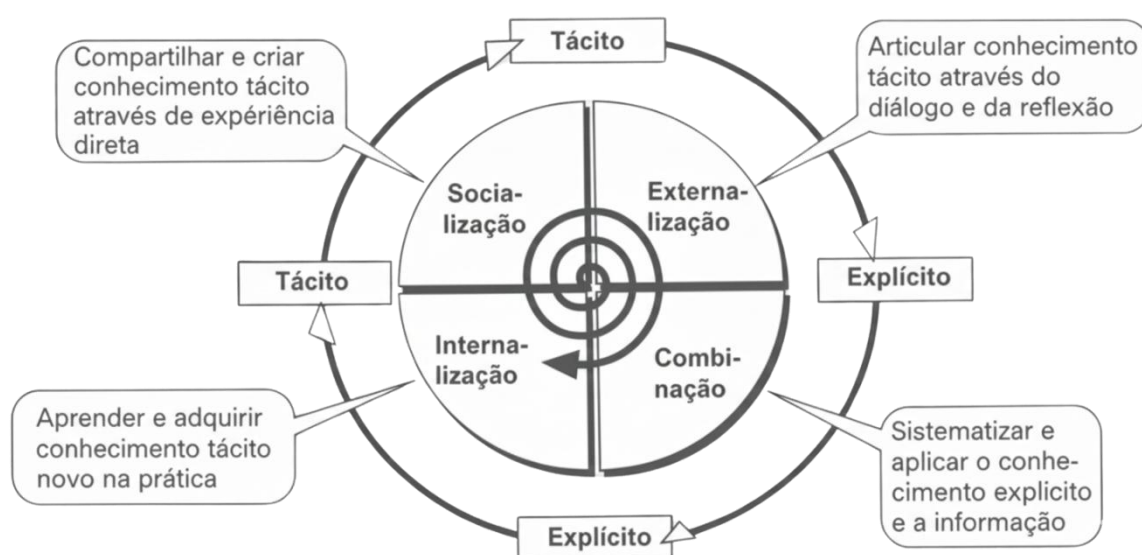
Diante da complexidade organizacional, os modelos de Gestão do Conhecimento (GC) surgem como estruturas essenciais para sistematizar a criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento.

1.6.1 Modelo SECI

A teoria da criação do conhecimento organizacional, proposta por Nonaka e Takeuchi (2008), fundamenta-se na distinção ontológica e epistemológica entre o conhecimento tácito e o explícito. Enquanto o conhecimento explícito é formal e sistemático, o tácito é profundamente enraizado na ação e no compromisso individual, englobando elementos cognitivos (modelos mentais) e técnicos (*know-how* concreto).

Para as organizações, a criação do conhecimento se dá, a partir da conversão do conhecimento tácito em explícito e vice-versa. Para tal, Nonaka e Takeuchi (2008) propõem um modelo composto por quatro modos de conversão do conhecimento, conforme a Figura 1.

Figura 1 Processo SECI



Fonte: Elaborada pela autora com base em (Nonaka, Takeuchi, 2008).

A Socialização constitui o estágio inicial da criação de conhecimento, fundamentado no compartilhamento de experiências diretas. Esse processo ocorre predominantemente sem a necessidade de linguagem formal, baseando-se na

observação, imitação e prática conjunta. É neste estágio que se formam os modelos mentais compartilhados e as habilidades técnicas informais. É na socialização que o indivíduo compartilha o conhecimento diretamente com o outro, ou seja, do conhecimento tácito para tácito.

A Externalização é o processo de articular o conhecimento tácito em conceitos explícitos. Trata-se de um modo essencial de criação de conhecimento, pois o conhecimento tácito pessoal torna-se disponível para o grupo. Na externalização, o conhecimento tácito torna-se explícito. O foco reside na configuração, edição e processamento de dados, manuais e documentos para a geração de novos sistemas de conhecimento.

A combinação é um processo em que os indivíduos trocam e combinam o conhecimento, um exemplo, é o conhecimento obtido por meio da educação formal. Envolve a troca e combinação de diferentes conjuntos de conhecimento explícito. Nessa etapa, o conhecimento é editado, configurado e processado para criar novos documentos, bancos de dados ou sistemas. Mediado por tecnologias de informação e redes organizacionais, oferece o suporte para que essa síntese ocorra, ampliando o alcance do conhecimento por toda a estrutura da instituição.

A internalização ocorre a partir das experiências por meio das etapas anteriores, de socialização, externalização e combinação, ou seja, quando novos conceitos e métodos são aplicados na prática. Trata-se do aprender fazendo. A internalização representa a incorporação do conhecimento explícito nos modelos mentais dos indivíduos. Nesta etapa, conforme o conhecimento explícito é compartilhado pela instituição, outros colaboradores passam a internalizá-lo, reformulando o próprio conhecimento tácito.

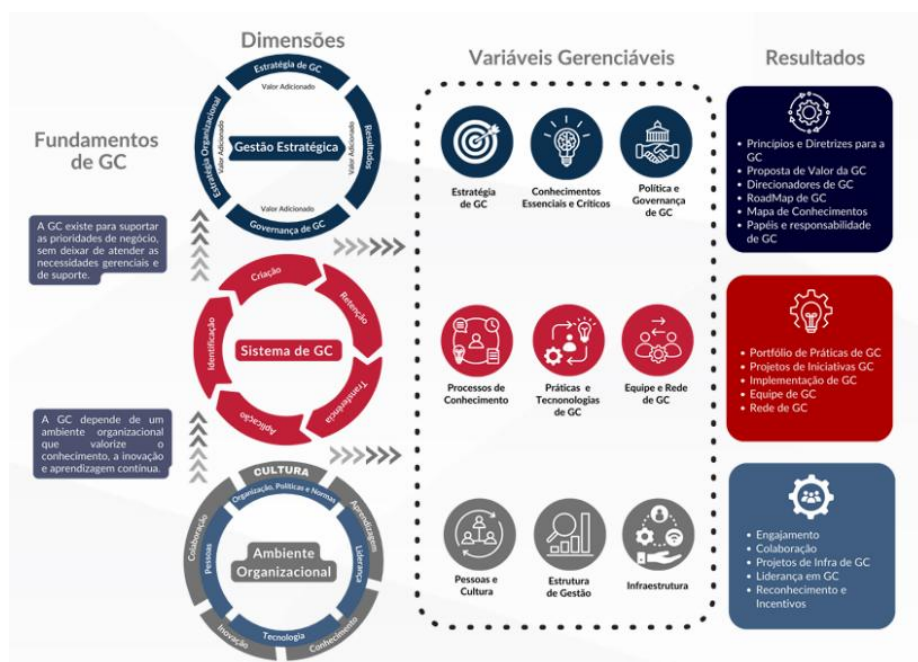
Vale destacar que o Modelo SECI não encerra sua utilidade após a internalização. Pelo contrário, o conhecimento internalizado por um indivíduo torna-se o ponto de partida para uma nova fase de socialização, iniciando o que Nonaka e Takeuchi (2008) definem como a Espiral do Conhecimento.

1.6.2 Modelo da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento

De acordo com a Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SGBC, 2024), o processo de GC incorpora explicitamente o ciclo KDCA (*Knowledge, Do, Check, Act*) como estrutura central do aprendizado organizacional, conforme apresentado na Figura 2.

A Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (2024), propõe um Modelo de Referência em Gestão do Conhecimento que pode ser adaptado para responder às necessidades e desafios de qualquer organização, independentemente da natureza jurídica, porte e do setor em que atua, conforme a Figura 2.

Figura 2 Modelo de Referência em Gestão do Conhecimento



Fonte: Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (2024).

O modelo propõe Fundamentos de GC que são direcionadores para as tomadas de decisão e a integração do Sistema de Gestão do Conhecimento à organização, como pode ser observado na Figura 3. Organizado em três dimensões, esses fundamentos envolvem Gestão Estratégica, Sistema de GC, e Ambiente Organizacional.

A dimensão estratégica assegura o alinhamento entre a gestão do conhecimento e os objetivos de longo prazo da organização. Ela estabelece o

propósito da GC, definindo "por que" e "para que" a empresa deve gerenciar esse ativo. O gerenciamento foca em três variáveis principais, onde, a Estratégia de GC desdobra a proposta de valor e as métricas de sucesso; os Conhecimentos Essenciais e Críticos identificam quais saberes são indispensáveis para a entrega de valor e quais correm risco de perda; e a Política e Governança, que formaliza as regras, papéis e responsabilidades, integrando a GC à estrutura decisória corporativa.

Esta dimensão estabelece o alinhamento entre as iniciativas de Gestão do Conhecimento (GC) e as diretrizes finalísticas da organização. A governança nesta esfera ultrapassa a execução operacional, focando na geração de valor sustentável e na mitigação de riscos estratégicos. Estrutura-se a partir de três variáveis fundamentais:

- a) Estratégia de GC: Define a proposta de valor, os indicadores de desempenho e o roteiro de implementação, conectando os desafios de negócio às necessidades de conhecimento.
- b) Conhecimentos Essenciais e Críticos: Identifica os saberes indispensáveis para a operação e aqueles vulneráveis à perda ou obsolescência, priorizando ações de proteção e desenvolvimento.⁶
- c) Política e Governança de GC: Formaliza os princípios, diretrizes e instâncias decisórias, integrando a GC à estrutura de poder e conformidade da organização.

O Sistema de Gestão do Conhecimento constitui o núcleo operacional do modelo, viabilizando o fluxo sistemático do conhecimento. Esta dimensão articula a interação entre processos, métodos e agentes para transformar capital intelectual em resultados tangíveis. Suas variáveis gerenciáveis compreendem:

- a) Processos de Conhecimento: Englobam o ciclo vital de identificação, criação, retenção, transferência e aplicação do conhecimento. O modelo enfatiza que a aplicação efetiva nos processos finalísticos representa a materialização do valor para o negócio.
- b) Práticas e Tecnologias de GC: Consistem em mecanismos concretos, como comunidades de prática, mentoria e lições aprendidas, suportados por infraestrutura tecnológica, os quais permitem a codificação e a socialização do saber.

- c) Equipe e Rede de GC: Estrutura o capital humano dedicado à gestão, subdividido em uma equipe núcleo especializada e facilitadores distribuídos nas áreas de negócio, garantindo a capilaridade da estratégia.

A dimensão Ambiente Organizacional se concentra na criação e manutenção de um contexto facilitador que provê as condições psicossociais e estruturais para a colaboração e a aprendizagem contínua. O gerenciamento do ambiente visa remover barreiras culturais e prover os recursos necessários à fluidez do conhecimento. Compõe-se pelas variáveis:

- a) Pessoas e Cultura: Analisa os valores e comportamentos predominantes através da Tipologia Cultural de Quinn, permitindo a adaptação das práticas de GC ao perfil identitário da organização (clã, inovativa, hierárquica ou racional).
- b) Estrutura de Gestão: Integra a GC aos normativos, políticas de recursos humanos e modelos de gestão de projetos já existentes, tornando-a parte intrínseca da "espinha dorsal" corporativa.
- c) Infraestrutura: Provê os espaços físicos e as plataformas digitais que facilitam a interação par a par, o armazenamento seguro e o reuso eficiente do conhecimento organizacional.

A Gestão do Conhecimento apoia-se em dois fundamentos. O primeiro preconiza o alinhamento às prioridades estratégicas da organização, garantindo que as necessidades gerenciais e de suporte sejam igualmente contempladas. Ao mesmo tempo, sua efetividade está condicionada à presença de um ambiente organizacional que valorize o conhecimento, estimule a inovação e promova a aprendizagem contínua, criando condições para que práticas e processos sejam sustentáveis e eficazes.

Os fundamentos da GC existem para dar suporte às prioridades do negócio, sem deixar de atender às necessidades gerenciais. Isso porque a GC não é um fim em si mesma, mas um meio para alcançar os objetivos estratégicos da organização e, por isso, deve estar alinhada com as prioridades de negócio e com os recursos disponíveis. Além disso, depende de um ambiente organizacional que valorize o conhecimento, a inovação e a aprendizagem contínua. Esse ambiente deve ser um espaço de confiança mútua, onde as pessoas se sintam à vontade para aprender, compartilhar e inovar.

1.6.3 Modelos de Gestão do Conhecimento na Administração Pública

A Gestão do Conhecimento (GC) na administração pública organiza-se em um processo integrado composto por cinco atividades essenciais: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar conhecimento (Batista, 2012).

- a) A identificação consiste em detectar as competências essenciais da organização pública e as lacunas de conhecimento que precisam ser eliminadas para que os objetivos estratégicos sejam alcançados
- b) A criação de conhecimento envolve a conversão do conhecimento existente e a geração de novos saberes nos níveis individual, de equipe e organizacional para suprir as lacunas identificadas.
- c) O armazenamento visa garantir que a sua recuperação seja fácil para os servidores, além de preservar o conhecimento organizacional.
- d) o compartilhamento de conhecimento na administração pública fundamenta-se no intercâmbio sistemático de saberes entre os membros da organização para promover a aprendizagem contínua e a inovação.

A execução dessas atividades é fundamental tanto na gestão de processos quanto na gestão de projetos. Para que o conhecimento agregue valor real e melhore os produtos e serviços públicos prestados, sua aplicação deve ser planejada e integrada aos processos organizacionais de acordo com as especificidades de cada contexto.

Para uma organização aprender e criar conhecimentos, é essencial que aprimore continuamente todas as suas atividades; crie aplicações a partir de seus próprios sucessos; e promova a inovação contínua como um processo organizado (Carvalho, 2012). Nesse sentido, o aprendizado organizacional e a inovação são elementos fundamentais para a modernização e a melhoria contínua dos serviços públicos.

Contudo, no contexto do setor público, a gestão do conhecimento (GC) não se limita à identificação, criação, compartilhamento, armazenamento e aplicação do conhecimento. É preciso ir além da coleta e identificação. Nesse sentido, a análise sistemática de dados na tomada de decisão ajuda as organizações a gerarem conhecimento utilizável e apoiar o aprendizado contínuo. Ademais, compartilhar

dados dentro e fora da instituição aumenta seu potencial inovador (OCDE, 2017, p. 206).

Portanto, a inovação é um resultado esperado da gestão do conhecimento, materializando-se em soluções mais eficientes e eficazes para atender às necessidades da população (Batista, 2012, p 47):

Para aumentar a eficiência, melhorar a qualidade e a efetividade social, e para observar os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência na administração pública é necessário mobilizar o melhor conhecimento disponível nas organizações públicas ou fora delas. Portanto, podemos concluir que a efetiva GC é a base de tudo na AP [Administração Pública] (Batista, 2012, p 47).

Destaca-se que esses conceitos estão intimamente ligados à capacidade das organizações de adaptar-se a mudanças, responder às demandas da sociedade e promover a eficiência e a efetividade na prestação de serviços.

Nesse sentido, a GC está relacionada ao desenvolvimento sustentável, uma vez que os recursos gastos pelo Estado são obtidos por meio de impostos e por isso os cidadãos exigem eficiência, qualidade e transparência do gasto público.

Assim, ao defender um modelo de GC específico para a administração pública brasileira, Batista (2012) argumenta que os modelos do setor privado não são totalmente adequados face às diferenças de valores, objetivos (lucro versus benefício social, eficiência, qualidade, efetividade social) e partes interessadas (acionistas versus cidadãos e sociedade), e apresenta um modelo específico de GC para a Administração Pública, conforme apresentado na Figura 3.

criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento resultem em melhorias concretas para a sociedade.

O Modelo considera ainda, os fatores críticos de sucesso (FCS) ou Viabilizadores da GC, os quais correspondem aos fatores organizacionais que sustentam a GC: liderança, pessoas, tecnologia e processos.

A liderança, desempenha um papel fundamental para o sucesso da implementação da Gestão do Conhecimento (GC) em qualquer organização pública. Cabe à alta administração a responsabilidade de apresentar e reforçar a visão e as estratégias de GC, garantindo que estas estejam alinhadas aos direcionadores estratégicos gerais da organização.

Além disso, compete à liderança estabelecer a estrutura de governança e os arranjos organizacionais necessários para formalizar todas as iniciativas de GC. Para tanto, o Modelo propõe algumas ações, como a instituição de uma unidade central dedicada à coordenação da gestão da informação e do conhecimento, a nomeação de um gestor-chefe para essa área, a formação de equipes dedicadas à GC, a criação e o incentivo a comunidades de prática, e o desenvolvimento de redes de conhecimento, entre outras ações.

No Modelo, a tecnologia acelera os processos da Gestão do Conhecimento (GC), contribuindo para o armazenamento e compartilhamento do conhecimento. Desta forma, para o conhecimento explícito, a tecnologia oferece recursos que facilitam o acesso e a gestão da informação.

A infraestrutura de Tecnologia da Informação (TI) é fundamental para a retenção do conhecimento organizacional, fornecendo plataformas como os repositórios de conhecimento. Portanto, para que a tecnologia cumpra seu papel na GC, é imprescindível que todos na organização tenham acesso básico a recursos adequados. Isso inclui, a informação disponibilizada e atualizada de maneira regular em sites ou portais institucionais. O Modelo sugere a intranet ou o portal corporativo como principal fonte de comunicação em toda a organização, apoiando a transferência de conhecimento e o compartilhamento de informações.

A organização pública deve investir em programas de educação profissional e de capacitações específicas para aprimorar a habilidade dos servidores e gestores públicos de identificar, criar, armazenar e aplicar conhecimento. O Modelo apresenta

algumas práticas ligadas a gestão de pessoas que facilitam o compartilhamento do conhecimento. As Comunidades de Prática ou Comunidades de Conhecimento como grupos informais e interdisciplinares. Elas facilitam a colaboração entre pessoas internas e externas à organização, promovendo a transferência de melhores práticas, o acesso a especialistas e a reutilização de modelos, conhecimentos e lições aprendidas.

Essa cultura de compartilhamento, por meio de Fóruns presenciais e ou virtuais funcionam como espaços para a troca de informações, ideias e experiências, contribuindo para o desenvolvimento de competências e a melhoria de processos.

O Modelo propõe a Educação Corporativa como uma forma de atualização uniforme em todas as áreas da organização. Pode ser implementada por meio de sistemas de ensino a distância e universidades corporativas. Nesse sentido, a Universidade Corporativa é compreendida com uma unidade organizacional formalmente estabelecida para promover a aprendizagem contínua dos colaboradores, por meio de programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos que visam desenvolver tanto comportamentos e atitudes, quanto habilidades técnicas específicas (Batista, 2012).

A técnica de Narrativas é utilizada para expor situações ou comunicar lições aprendidas, além de interpretar mudanças culturais. Consistem em relatos retrospectivos de indivíduos envolvidos nos eventos.

As técnicas de *Mentoring* e *Coaching* são modalidades de gestão de desempenho. No *mentoring*, um especialista (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observando, analisando e fornecendo *feedback* sobre o desempenho. O *coaching* é similar, mas o *coach* não participa da execução das atividades; ele foca em um processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhado às diretrizes estratégicas.

Dessa forma, a organização deve desenhar métodos claros e rotinas de trabalho que facilitem o fluxo do saber. Na administração pública, isso implica em transformar atividades informais de aprendizagem em procedimentos estruturados. Sem processos bem definidos, o esforço individual dos servidores se perde na burocracia organizacional.

No modelo de Gestão do Conhecimento (GC) para a administração pública brasileira, o ciclo KDCA trata-se de uma adaptação do ciclo PDCA, voltada especificamente para o conhecimento, e que reforça a necessidade de monitoramento e retroalimentação constante (Batista, 2012). A especificidade reside na ênfase sobre a Gestão do Conhecimento (GC), especialmente no contexto da administração pública, onde o conhecimento é compreendido como recurso estratégico para a geração de valor público.

A primeira etapa, *Knowledge*, concentra-se na mobilização do conhecimento organizacional. Inclui a identificação das competências essenciais, a criação de novos saberes, o armazenamento em repositórios, o compartilhamento sistemático entre servidores e a aplicação nos processos e projetos públicos. Trata-se de um processo dinâmico que busca transformar informações dispersas em ativos estruturados, acessíveis e úteis para a tomada de decisão e para a inovação em serviços públicos.

A segunda etapa, *Do*, corresponde à execução das práticas planejadas. O conhecimento produzido e organizado é aplicado de forma concreta, orientando decisões e sustentando a implementação de políticas e serviços. É o momento em que o conhecimento mapeado e organizado é efetivamente incorporado às rotinas administrativas, garantindo sua utilização prática e a integração aos processos institucionais.

A etapa C (Check) refere-se à verificação e monitoramento dos resultados obtidos. Nessa fase, avalia-se se os objetivos estratégicos foram alcançados, mensurando impactos em termos de eficiência, qualidade e efetividade social. A avaliação sistemática permite identificar lacunas e oportunidades de aprimoramento. A administração pública avalia se o conhecimento aplicado contribuiu para maior eficiência, qualidade e efetividade social, observando indicadores e comparando-os com os objetivos estratégicos definidos.

A fase *Act* contempla a ação corretiva e o aperfeiçoamento. A partir da análise dos resultados, ajustam-se processos, redefinem-se estratégias e consolidam-se práticas de GC, garantindo que o ciclo se retroalimente.

O ciclo KDCA, portanto, configura-se como um instrumento metodológico que assegura a continuidade e a sistematização da GC, alinhando-a aos direcionadores estratégicos da administração pública. Ao conectar viabilizadores (liderança, pessoas,

processos e tecnologia) com resultados voltados ao cidadão e à sociedade, o modelo promove a integração entre conhecimento e gestão, reforçando a lógica da melhoria contínua e da criação de valor público. Cada iteração desse ciclo gera novos conhecimentos que retroalimentam a estratégia, embasam decisões e produzem resultados tangíveis: maior eficiência, serviços de melhor qualidade e maior efetividade social.

Nesse sentido, o ciclo KDCA assegura que a GC não se limite à produção de conhecimento, mas se converta em processo dinâmico de planejamento, execução, avaliação e aperfeiçoamento, fortalecendo a capacidade da administração pública de responder às demandas sociais e de promover inovação permanente (Batista, 2012).

Eles expressam os benefícios concretos que a GC deve produzir, vinculando diretamente as práticas de gestão ao atendimento das necessidades sociais e ao fortalecimento da ação estatal (Batista, 2012).

Os resultados representam a dimensão final do processo. A GC, quando efetivamente implantada, gera resultados em três eixos principais: eficiência administrativa, qualidade dos serviços públicos e efetividade social. A eficiência traduz-se na racionalização do uso dos recursos, na redução de desperdícios e na melhoria dos fluxos de trabalho. A qualidade manifesta-se na prestação de serviços mais adequados, acessíveis e transparentes, em consonância com os princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. A efetividade social, por sua vez, refere-se ao impacto direto das ações públicas sobre a vida dos cidadãos, garantindo que o conhecimento mobilizado se converta em valor público.

A Gestão do Conhecimento, contudo, não ocorre em um vácuo organizacional. Ela está intrinsecamente ligada à capacidade da organização de aprender e se adaptar. Neste sentido, a Aprendizagem Organizacional emerge como um conceito complementar e fundamental para a compreensão de como o conhecimento é criado, disseminado e utilizado no ambiente de trabalho.

Ao compreender o conhecimento como um produto, a organização pode mapeá-lo e identificá-lo com mais precisão, agilidade e segurança. Da mesma forma, ao compreendê-lo como um processo, a organização pode gerenciá-lo de forma a

minimizar os riscos na sua transferência e integração entre pessoas, sistemas ou ambos (Freire, Silva, Bresolin, 2019).

A interdependência entre as etapas decorre do encadeamento lógico proposto: o diagnóstico fundamenta o planejamento; o planejamento orienta a implantação; a avaliação retroalimenta o sistema.

O processo de Gestão do Conhecimento (GC), articulado por meio do Ciclo KDCA, constitui uma abordagem estruturada para apoiar indivíduos e equipes na condução de processos, projetos, políticas públicas e programas. Esse ciclo organiza-se em diferentes momentos de aprendizagem, que se complementam e garantem a retroalimentação das práticas de gestão.

Antes da execução, ocorre a fase exploratória, na qual o gestor público reúne sua equipe em um ambiente colaborativo. Nesse espaço, são examinadas soluções potenciais e alternativas de ação, favorecendo a construção coletiva de conhecimento e a preparação para a implementação. Durante a execução, adota-se um método de aprendizagem contínua, que permite comparar o que estava previsto com o que efetivamente aconteceu. Essa análise possibilita identificar as razões das divergências e extrair lições que enriquecem o processo em andamento. Após a conclusão, realiza-se uma avaliação retrospectiva, voltada tanto para os aspectos de sucesso quanto para as oportunidades de melhoria. Nesse momento, as lições aprendidas são sistematizadas e compartilhadas, ampliando o alcance do conhecimento produzido e fortalecendo a capacidade institucional.

A partir do referencial apresentado, torna-se necessário explicitar o percurso metodológico adotado na pesquisa, detalhando os procedimentos de coleta, organização e análise dos dados que sustentam a investigação. O capítulo de metodologia, portanto, apresenta os caminhos escolhidos para realizar o estudo, justificando as opções técnicas e metodológicas e assegurando a coerência entre os objetivos da pesquisa e o produto da dissertação.

2. METODOLOGIA

Esta seção tem como objetivo apresentar os métodos e técnicas utilizados para coletar, analisar e interpretar os dados, de modo a responder à questão de pesquisa e alcançar os objetivos estabelecidos.

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza aplicada, de caráter descritivo e explicativo, com abordagem qualitativa e procedimentos de pesquisa documental e relato de experiência.

Inicialmente foi realizada uma fundamentação teórica baseada em autores considerados como referências nos estudos sobre gestão do conhecimento e educação corporativa. As definições sobre Administração Pública, Gestão do Conhecimento, Aprendizagem Organizacional e Educação Corporativa, bem como a compreensão de seus componentes e interrelações, guiaram a formulação das questões de pesquisa e a interpretação dos dados coletados. O Modelo de Nonaka e Takeuchi que explica a criação do conhecimento, o modelo de Batista (2012) para a gestão do conhecimento na administração pública e o Decreto 53.963/2019 sobre Política de GC, serviram como base para definir o uso da metodologia de pesquisa aplicada nesse estudo.

A pesquisa aplicada é definida como aquela que tem como objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Diferente da pesquisa básica (que busca o progresso da ciência sem uma aplicação imediata prevista), a pesquisa aplicada foca na utilidade direta e na produção de respostas para questões concretas da sociedade ou de organizações.

Segundo Gil (2019), a pesquisa aplicada caracteriza-se pelo seu interesse prático. Ela é elaborada com o objetivo de resolver problemas identificados no mundo real, sendo muito comum em áreas como administração, engenharia e educação (especialmente em mestrados profissionais).

Para Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa aplicada tem por objetivo a geração de conhecimentos visando à solução de problemas específicos, cujos resultados poderão ser implementados em um contexto delimitado.

Prodanov e Freitas (2013) destacam que, na pesquisa aplicada, o pesquisador está interessado na aplicação, na utilização e nas consequências práticas do

conhecimento. É uma investigação movida pela necessidade de intervir em uma realidade para melhorá-la ou transformá-la.

Portanto, a finalidade da pesquisa aplicada é a solução de problemas imediatos ou criação de novos produtos/processos. Ela geralmente ocorre em ambientes institucionais ou sociais específicos sendo que, no caso dessa pesquisa, ocorreu no Grupo de Desenvolvimento de Recursos Humanos/Escola de Saúde Pública de São Paulo, o que corroborou com a busca pela eficácia na referida instituição e na utilidade prática do que foi descoberto.

No que se refere aos objetivos, a investigação assume um caráter descritivo e explicativo. É descritiva ao identificar e detalhar as características do fenômeno estudado e explicativa ao buscar compreender os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de tais fenômenos (Lakatos; Marconi, 2021). De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2013), a pesquisa qualitativa se baseia em um processo de explorar e descrever, e depois gerar as perspectivas teóricas.

A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, focada na compreensão da profundidade das relações, processos e fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis quantitativas (Minayo, 2014).

A pesquisa qualitativa busca compreender os significados, experiências, perspectivas e comportamentos das pessoas em relação a um fenômeno específico. Essa abordagem se fundamenta em uma perspectiva interpretativa centrada no entendimento do significado das ações dos seres vivos, principalmente dos humanos e suas instituições (Sampieri, Collado e Lucio, 2013). Além disso, a escolha da abordagem pelo pesquisador é também influenciada por suas experiências pessoais (Creswell, 2007).

O marco teórico é um elemento que ajuda a justificar a necessidade de pesquisar um problema formulado (Sampieri, Collado e Lucio, 2013). Neste estudo, após a extração de dados relevantes, dedicou-se à organização e sistematização das informações, categorizando-as conforme sua relevância para os objetivos da pesquisa. Essa etapa favorece a estruturação do conteúdo possibilitando uma análise comparativa entre diferentes perspectivas. Isso contribui para a consolidação dos argumentos a serem apresentados ao longo do projeto.

A pesquisa documental foi realizada por meio do exame de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico, como documentos internos, relatórios e planos institucionais, servindo como uma fonte estável de dados (Lüdke; André, 2013).

Nesse sentido foram analisados dados provenientes de documentos institucionais estáveis, como resultados de avaliações de reação do Curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde (CDGESS); dados de Avaliação de Desempenho Individual (ADI) e demandas técnicas da Secretaria; consulta a Instrumentos de Planejamento e sistemas de monitoramento e instrumentos de gestão pública, como o Plano Plurianual (PPA), o Plano Estadual de Saúde (PES) e o Planejamento Anual de Saúde (PAS).

O relato de experiência, também conhecido como relato de vivência, é uma modalidade de trabalho científico que apresenta uma reflexão crítica sobre uma prática profissional, uma observação participativa ou uma intervenção em um contexto específico. Diferente de um simples diário ou descrição de eventos, ele exige um rigor metodológico que transforma a vivência subjetiva em conhecimento compartilhável e fundamentado.

Segundo Minayo (2014), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo dos significados, motivos e atitudes. O relato de experiência insere-se nesta lógica, onde o pesquisador não é um observador neutro, mas um agente que interpreta a realidade a partir de sua inserção nela. O foco não é a generalização estatística, mas a profundidade da compreensão de um fenômeno em seu contexto real.

Para Holliday (2006), o relato de experiência deve ser uma sistematização. Ele define a sistematização como a interpretação crítica de uma ou várias experiências que, a partir de seu ordenamento e reconstrução, descobre ou explicita a lógica do processo vivido. Ele pode auxiliar na busca de respostas a perguntas como: o que aconteceu? Por que aconteceu dessa forma? Quais foram os nós críticos? O que a teoria diz sobre isso?

De acordo com Denzin e Lincoln (2006), no paradigma interpretativo, o pesquisador é visto como (aquele que faz tudo), que utiliza as ferramentas disponíveis (sua própria vivência, documentos, observações) para montar um quadro compreensivo da realidade. A subjetividade não é um erro a ser eliminado, mas uma

ferramenta de análise, desde que o pesquisador seja transparente sobre seu papel e seus vieses no texto.

O relato baseia-se frequentemente no conceito de "profissional reflexivo" de Donald Schön (1984), que propõe a reflexão *na* ação e *sobre* a ação. Assim, o pesquisador utiliza sua vivência para identificar problemas, testar soluções e gerar novos conhecimentos.

Embora tenha caráter flexível, Gil (2010) recomenda que um relato de experiência deva seguir critérios metodológicos claros, baseados em: a) contextualização - descrição do cenário, dos sujeitos envolvidos e do período da vivência; b) fundamentação teórica - a experiência não "fala por si", precisa ser analisada à luz de autores e conceitos da área; c) metodologia da coleta: Como os dados da vivência foram registrados? (Ex: Diários de campo, atas de reuniões, observação participante, documentos internos); d) análise crítica: O cruzamento entre o que foi vivido e o que a literatura científica preconiza. Aqui são destacados os sucessos, os fracassos e as lições aprendidas; e) considerações finais: O impacto da experiência para a formação do pesquisador e para a área de atuação.

O relato de experiência para essa pesquisa foi obtido com base na vivência de mais de 20 anos da pesquisadora no campo de estudo, especificamente a Coordenadoria de Recursos Humanos, da Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo que, de acordo com Holliday (2006) possibilitou a sistematização reflexiva das práticas observadas, transformando a experiência cotidiana em conhecimento científico fundamentado.

Nessa perspectiva interpretativa, os 20 anos de trajetória na instituição não atuam como um viés de passividade ou mera parcialidade, mas sim como o substrato de uma observação participante histórica e qualificada. A condição de servidora-pesquisadora sênior permitiu o acesso diferenciado a narrativas implícitas, memórias de gestão e dinâmicas intersetoriais que escapariam a um avaliador externo. O rigor metodológico, portanto, se estabelece no tensionamento analítico constante entre as percepções empíricas acumuladas pela prática laboral da pesquisadora e o distanciamento crítico exigido pelo referencial teórico da Gestão do Conhecimento e da Administração Pública. Trata-se de uma reconstrução analítica que resgata a historicidade dos fluxos formativos da Escola de Saúde Pública de São Paulo.

Faz-se necessário inventariar as dimensões técnico-operacionais dessa trajetória. Ao longo de duas décadas de inserção na engrenagem administrativa do SUS/SP, a atuação da pesquisadora concentrou-se, inicialmente, em áreas técnico-administrativas voltadas ao monitoramento estratégico da força de trabalho, incluindo aplicação e análise de pesquisa de clima organizacional. Essa imersão propiciou uma compreensão a respeito das lacunas de desempenho, das resistências culturais e das expectativas de desenvolvimento dos servidores. Posteriormente, a práxis laboral direcionou-se de forma específica para o campo da Educação a Distância (EAD), atuando no Centro de Metodologia de Ensino em Saúde. Nessa esfera, a experiência prática compreendeu a colaboração direta na construção de estratégias de aprendizagem integrada, modelagem de cursos e gestão de ambientes virtuais de aprendizagem (AVA), além da execução de curadoria de conteúdos técnicos e implementação de novas mídias de comunicação educativa, como um videocast da instituição. Foi a execução direta dessas rotinas de transposição didática, lidando com o desafio de converter o saber individual dos técnicos em portfólios formativos estruturados, o fator que permitiu acumular o capital intelectual necessário para identificar os nós críticos da retenção do conhecimento e, conseqüentemente, subsidiar a formulação das ferramentas de intervenção propostas neste estudo.

Essa coleta ocorreu por meio de notas de campo e do resgate de memórias organizacionais, o que possibilitou a análise dos processos de disseminação do conhecimento na Escola de Saúde Pública. Esse procedimento favoreceu a conversão de conhecimento tácito da pesquisadora, que tem por base o saber fazer técnico, em conhecimento explícito por meio da elaboração de matrizes, roteiros e materiais didáticos.

A legitimação do olhar analítico e a ancoragem epistemológica da servidora-pesquisadora são respaldadas por um itinerário formativo acadêmico progressivo e intencionalmente direcionado à saúde coletiva e à gestão pública. Essa construção teórica estruturada iniciou-se com a formação em Gestão Estratégica de Serviços de Saúde, cuja investigação centrou-se na humanização de usuários em unidades estaduais da administração direta do SUS de São Paulo. A essa base, somou-se a Especialização em Saúde Pública com foco em projetos de Educação Permanente. A transição para o campo do desenvolvimento humano e da preservação do capital intelectual consolidou-se por meio da formação em Tecnologia em Gestão de Pessoas

e da Especialização em Gestão do Trabalho e Educação em Saúde pela Faculdade de Ciências Médicas da Santa Casa de São Paulo. Nesta última, a investigação sobre a preparação para a aposentadoria e o repasse do conhecimento em órgãos públicos forneceu o substrato empírico inicial para a identificação da perda do saber tácito na administração pública. Por fim, a qualificação instrumental para atuar em área de Educação a Distância foi cancelada pela Especialização em Gestão da Inovação e EAD pela Universidade de São Paulo, dedicada ao emprego de tecnologias digitais para o treinamento de pessoas. Essa base formativa foi consolidada no Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional do Centro Paula Souza, cujo aprofundamento em aprendizagem organizacional operou como o subsunçor final (Ausubel, 2001), necessário para correlacionar a maturidade profissional de vinte anos de carreira com os modelos de conversão do conhecimento (Nonaka; Takeuchi, 2008).

Para que houvesse uma melhor compreensão metodológica da pesquisa realizada, foi elaborada uma matriz de amarração, com o objetivo de alinhar a questão de pesquisa com os objetivos, fundamentação teórica e coleta de dados realizada. Para Mazzon (2018), a matriz de amarração configura-se como um instrumento metodológico fundamental para a organização e validação interna de projetos de pesquisa.

Trata-se de é uma ferramenta metodológica usada para conectar os diversos elementos de uma pesquisa, alinhando desde os objetivos específicos até os resultados esperados. A matriz atua como uma estrutura que compara decisões e definições importantes no desenvolvimento da pesquisa, garantindo que os objetivos estejam alinhados e justificados com os resultados que se deseja alcançar. Ela é apresentada em forma matricial para facilitar a visualização das relações entre esses elementos, permitindo maior rigor e eficácia no processo investigativo. No quadro 5, a seguir, apresenta-se a matriz de amarração elaborada para fins dessa pesquisa.

Quadro 5 - Matriz de amarração metodológica

Matriz de Amarração Metodológica		
QUESTÃO DE PESQUISA		
Como a Educação Corporativa fomenta as práticas de Gestão do Conhecimento no Grupo de Desenvolvimento de Recursos Humanos/Escola de Saúde Pública de São Paulo?		
OBJETIVO GERAL		
Analisar como a Educação Corporativa fomenta as práticas de Gestão do Conhecimento no Grupo de Desenvolvimento de Recursos Humanos/Escola de Saúde Pública de São Paulo considerando os modelos de gestão pública e a sustentabilidade organizacional.		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	FONTE DE DADOS	TÉCNICA DE COLETA
1. Identificar e avaliar as práticas de gestão do conhecimento adotadas.	Documental: Portfólios formativos, relatórios gerenciais e dados de desempenho da ESP-SP.	Pesquisa documental e registro de observações da prática laboral.
	Experiência: Observação participante das rotinas de trabalho e memória organizacional sobre os fluxos de saberes.	
2. Analisar modelos de gestão pública que empregam gestão do conhecimento	Documental: Legislação Federal (CF, Lei 8.080/90), Decretos Estaduais e normativas da SES/SP.	Análise documental e análise de conteúdo (comparação norma vs. prática).
	Experiência: Análise crítica da aplicação real e operacional desses modelos na estrutura da Secretaria.	
3. Avaliar as contribuições da educação corporativa para fomentar gestão do conhecimento no GDRH/ESP	Documental: Registros da plataforma EAD, Planos Institucionais, Planos de Curso.	Confronto de dados oficiais e vivência da pesquisadora.
	Experiência: Percepção técnica sobre as barreiras e facilitadores do compartilhamento de conhecimento entre os servidores.	

Observa-se, no quadro 5, a retomada da questão de pesquisa proposta para esse estudo, os objetivos, as fontes de dados e a técnica de coleta que deram suporte aos estudos propostos nos objetivos específicos.

3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção tem como objetivo apresentar os resultados da pesquisa. O ponto de partida é a concepção da saúde como um dever do estado, conforme disposto na Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988). Destaca-se que a Lei 8080/90 (Brasil, 1990) institui e organiza o Sistema Único de Saúde. Além disso, dispõe sobre a responsabilidade na formação e, sobretudo, no aprimoramento contínuo dos recursos humanos para a atuação junto ao Sistema Único de Saúde. O caso apresentado é o do Grupo de Desenvolvimento de Recursos Humanos/ Escola de Saúde Pública de São Paulo, estrutura ligada à Coordenadoria de Recursos Humanos da Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo. Foram analisadas a legislação, bem como documentos internos e externos.

3.1 Grupo de Desenvolvimento de Recursos Humanos/Escola de Saúde Pública do Estado de São Paulo (ESP)

A saúde é um direito fundamental e o dever do Estado é garantir as condições indispensáveis para seu pleno exercício, conforme artigo 200 da CF 1988. O dever do Estado de garantir a saúde engloba a formulação e execução de políticas econômicas e sociais que visem à redução de riscos de doenças e outros agravos, além de estabelecer condições que assegurem o acesso universal e igualitário às ações e aos serviços para a promoção, proteção e recuperação da saúde (Brasil, 1988).

Nesse sentido, o Sistema Único de Saúde (SUS) funciona como um sistema de saúde dinâmico com princípios organizativos em todo o território nacional, sob a responsabilidade das três esferas autônomas de governo federal, estadual e municipal (Brasil, 1990). O SUS tem por princípios:

a) universalidade, garantindo a atenção à saúde a todo cidadão, trata do direito de acesso a todos os serviços públicos de saúde, assim como àqueles contratados pelo poder público, em todos os níveis de assistência, assegurando que nenhuma pessoa seja excluída por critérios socioeconômicos, étnico-raciais, de gênero ou territoriais;

b) integralidade, a qual considera todas as necessidades do indivíduo. Envolve as ações de promoção, proteção e recuperação da saúde;

c) equidade, princípio que assegura as ações e serviços de todos os níveis de acordo com a complexidade de cada caso, sem privilégios e sem barreiras, tratando desigualmente os desiguais na medida de sua desigualdade.

A regionalização e hierarquização são princípios organizativos do SUS. Esses princípios estabelecem como os serviços devem ser organizados de acordo com níveis crescentes de complexidade, limitados a uma determinada área geográfica, planejados a partir de critérios epidemiológicos e com definição e conhecimento da população a ser atendida. Além disso, através dos conselhos e conferências de saúde, a população pode influenciar as decisões sobre a organização e o funcionamento do sistema (Brasil, 2024).

O SUS opera em três níveis de complexidade: a atenção primária como porta de entrada preferencial (com destaque para a Estratégia Saúde da Família), a atenção secundária (especialidades ambulatoriais e hospitalares de média complexidade) e a terciária (alta complexidade, incluindo transplantes, oncologia e cuidados intensivos).

A atuação do SUS inclui a formação de recursos humanos na área de saúde. Em cumprimento a essa diretriz legal, a política de recursos humanos na área de saúde deve ser executada pelas diferentes esferas de governo, visando a organização de um sistema de formação de recursos humanos, bem como a elaboração de programas de aperfeiçoamento permanente.

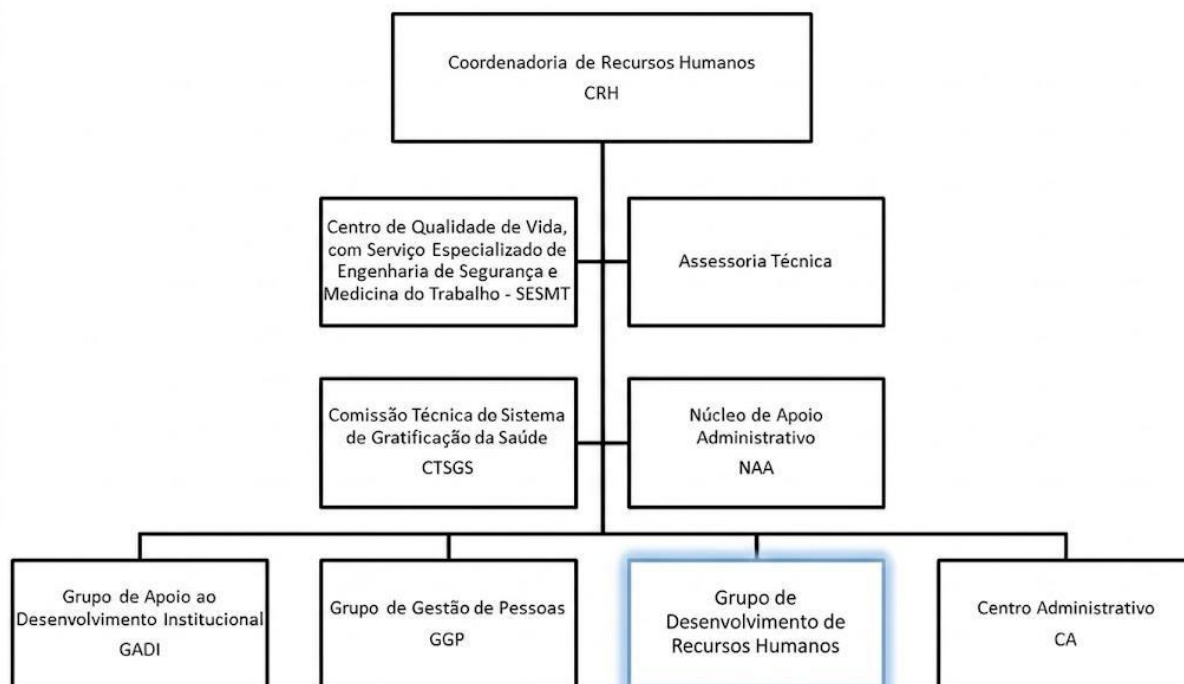
O dever do Estado, portanto, divide-se na formulação e execução de políticas econômicas e sociais que visem à redução de riscos de doenças e de outros agravos e, o estabelecimento de condições que assegurem o acesso universal e igualitário às ações e aos serviços para a promoção, proteção e recuperação da saúde.

Os estados contam com secretarias específicas para a gestão da saúde. O gestor estadual é responsável por aplicar recursos próprios e os repassados pela União, inclusive na esfera municipal. De acordo com a Constituição Federal de 1988 (art. 198) (Brasil, 1988) e a Lei Orgânica da Saúde nº 8.080/1990 (Brasil, 1990), as competências das secretarias estaduais de saúde são definidas como complementares às da União e dos municípios, com ênfase na coordenação regionalizada e na garantia da integralidade da atenção.

No Estado de São Paulo, a Secretaria de Estado da Saúde (SES-SP) é responsável pela formulação da Política Estadual de Saúde e de suas diretrizes,

sempre norteadas pelos princípios do SUS: universalidade, integralidade, equidade, descentralização, regionalização e participação social. A estrutura da SES-SP é composta por Coordenadorias. Nesse sentido a Coordenadoria de Recursos Humanos (CRH) é organizada conforme o apresentado na Figura 4.

Figura 4 – Organograma da Coordenadoria de Recursos Humanos



Fonte: Elaborada pela autora com base em documentos institucionais (2026).

O organograma apresentado ilustra a estrutura hierárquica e funcional da Coordenadoria de Recursos Humanos (CRH). No topo da estrutura, a CRH atua como o órgão central de gestão. Abaixo dela, a organização divide-se em dois eixos de suporte: o primeiro contempla o Centro de Qualidade de Vida com o Serviço de Segurança de Medicina do Trabalho (SESMT), a Assessoria Técnica e a Comissão Técnica do Sistema de Gratificação da Saúde (CTSGS); o segundo é composto pelo Núcleo de Apoio Administrativo (NAA). Na base operacional, a Coordenadoria articula-se em quatro unidades finalísticas: o Grupo de Apoio ao Desenvolvimento Institucional (GADI), o Grupo de Gestão de Pessoas (GGP), o Grupo de Seleção e Desenvolvimento de Recursos Humanos (GDRH) e o Centro Administrativo (CA).

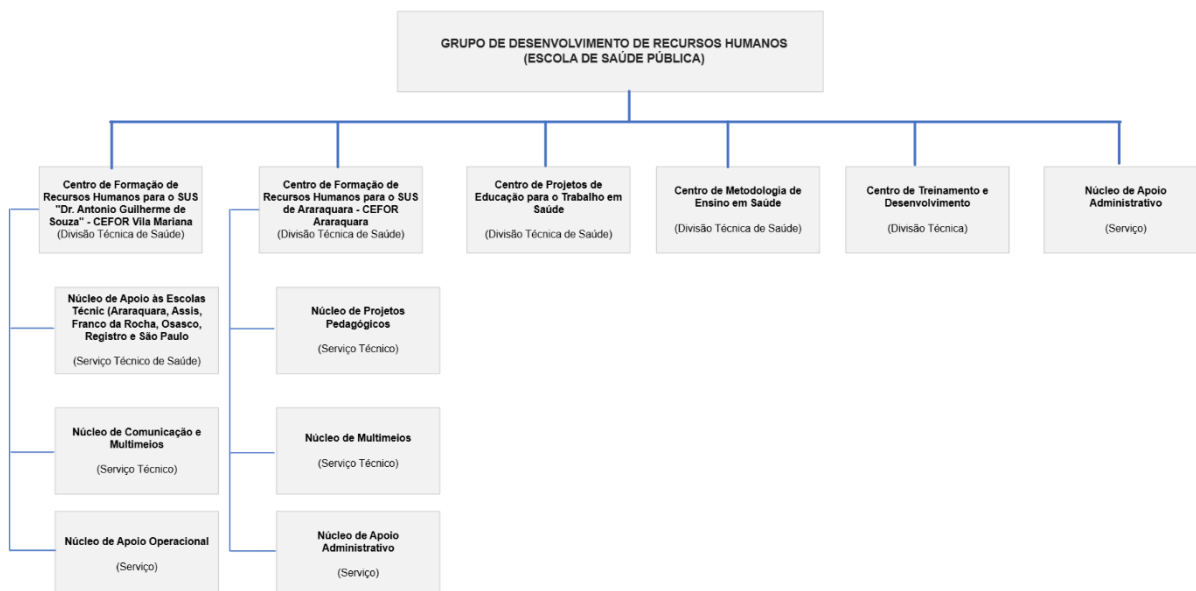
O GDRH/ESP é responsável por transformar as políticas em ações práticas. Dentro da Coordenadoria de RH, o GDRH comanda os Centros de Formação

(CEFORS), pesquisa metodologias de ensino, organiza a rede de estágios e promove a pesquisa científica aplicada ao trabalho em saúde, além de administrar a área de Educação a Distância da Secretaria (EADSES).

3.2 A Escola de Saúde Pública

O Grupo de Desenvolvimento de Recursos Humanos (GDRH) é reconhecido como Escola de Saúde Pública pelo Conselho Nacional de Secretários da Saúde (CONASS) e integrante da Rede Colaborativa das Escolas Estaduais de Saúde Pública (Redecoesp). Sua principal atribuição é a formação e qualificação dos trabalhadores do SUS/SP. O objetivo é desenvolver cidadãos críticos, conscientes e participativos, capazes de interagir e intervir na realidade onde atuam, visando o aprimoramento e a qualidade na prestação de serviços de saúde à população. A Figura 5 apresenta a estrutura organizacional do GDRH de São Paulo.

Figura 5 – Estrutura organizacional do GDRH



Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base no site da instituição (2026).

Os decretos que reorganizam a Coordenadoria de Recursos Humanos estabelecem que o GDRH é responsável por desenvolver, implementar e acompanhar ações formativas, normativas e pedagógicas voltadas à qualificação dos servidores,

assegurando padronização e coerência técnica nos processos de ensino e desenvolvimento institucional.

De acordo com o Decreto No. 51.767/2007 (São Paulo, 2007) combinado com o Decreto No. 66.648/2022 (São Paulo, 2022), o Grupo de Desenvolvimento de Recursos Humanos possui nível hierárquico de Departamento Técnico de Saúde e é composto pelas seguintes unidades:

- a) O Centro "Doutor Antonio Guilherme de Souza" detém a prerrogativa de coordenar e orientar técnica e pedagogicamente as Escolas Técnicas do SUS/SP; o Centro de Araraquara foca na integração ensino-trabalho, atendendo demandas locais de formação técnica e qualificação profissional
- b) Centro de Projetos de Educação para o Trabalho em Saúde: Focado no planejamento e coordenação de programas educativos nas unidades da Pasta.
- c) Centro de Metodologia de Ensino em Saúde: Voltado à pesquisa de técnicas inovadoras, produção de cursos e gestão da área de educação à distância (EAD).
- d) Centro de Treinamento e Desenvolvimento (CT&D): Responsável pela execução de treinamentos específicos para o aperfeiçoamento funcional.

Na prática, os Centros de Projetos de Educação para o Trabalho em Saúde e de Metodologia de Ensino em Saúde cumprem atribuições associadas ao planejamento pedagógico, ao desenvolvimento de metodologias educacionais e à elaboração de materiais e projetos formativos, conforme previsto nos decretos que atribuem ao GDRH funções de orientação técnica e normatização de práticas educativas. Esses centros atuam na concepção de estratégias de ensino, na elaboração de conteúdos e na definição de modelos pedagógicos adequados às necessidades formativas da força de trabalho em saúde. Assim, cumprem papel de natureza estratégica, assegurando qualidade técnica, coerência pedagógica e alinhamento institucional das ações educacionais.

O Centro de Treinamento e Desenvolvimento, por sua vez, constitui o espaço destinado à operacionalização direta das capacitações, contribuindo para a implementação das ações previstas nos planos e programas institucionais de desenvolvimento. Esse centro concentra cursos e oficinas presenciais, além de outras modalidades formativas.

O Núcleo de Apoio Administrativo representa a base de suporte que garante o funcionamento cotidiano das ações formativas e organizacionais do grupo. Ele atua na gestão documental, logística, organização de processos de trabalho e apoio às equipes técnicas. Sua função se alinha às competências previstas nos decretos no que diz respeito à ordenação e padronização de procedimentos administrativos vinculados às atividades de desenvolvimento de pessoal.

Portanto, no desenho institucional vigente, as unidades do GDRH/ESP articulam-se conforme as funções estabelecidas em norma:

- a) Centro de Formação e Desenvolvimento de Recursos Humanos (CEFOR) e dele se ramificam as divisões que sustentam as atividades de ensino. A elaboração e execução dos programas educacionais, abrangendo cursos, eventos e ações de educação permanente, cursos presenciais quanto na modalidade de Educação a Distância (EAD).
- b) A Divisão de Pós-Graduação, Estágio e Supervisão de Ensino gerencia os programas de especialização lato sensu, o Programa de Bolsas e a regulação dos campos de estágio curricular obrigatório, garantindo a articulação entre o ensino e o serviço.
- c) A Coordenação Técnico-Pedagógica: esta atribuição compreende o ato de orientar as Escolas Técnicas do SUS (ETSUS), de elaborar diretrizes para a política de desenvolvimento da força de trabalho e de gerir programas de pós-graduação e aprimoramento profissional em parceria com instituições de ensino superior.
- d) A Inovação e Pesquisa em Educação: Delegada ao Centro de Metodologia de Ensino em Saúde, esta competência abrange a aplicação de técnicas de pesquisa sobre currículos de ensino, a análise do fenômeno educacional no contexto do SUS paulista, a difusão de metodologias e a gestão da área de educação a distância (EAD).
- e) A Integração Ensino-Serviço: Estruturada pelo Centro de Projetos de Educação para o Trabalho em Saúde, esta função consiste em planejar programas de educação para o cotidiano das unidades da Pasta, em monitorar iniciativas voltadas à melhoria da qualidade assistencial e em estabelecer parcerias para a implementação de projetos educativos.

- f) O Suporte Operacional e Documental: Executada por núcleos especializados, esta frente responsabiliza-se por organizar o acervo bibliográfico e legislativo da unidade e por assegurar a escrituração e suporte escolar.

Especialização e Bolsas: A ESP executa a gestão pedagógica e acadêmica dos cursos de Especialização Lato Sensu. Promove a habilitação de instituições e cursos, e distribui bolsas por meio do "Programa de Bolsas para Cursos de Especialização Lato Sensu", atuando diretamente na qualificação de profissionais de nível superior, exceto médicos.

Formação Técnica: A Escola promove a formação e capacitação de profissionais por meio das Escolas Técnicas do SUS/SP, assegurando um corpo técnico qualificado para as instituições de saúde.

Apoio à Atenção Primária: As iniciativas da ESP focalizam o apoio aos municípios na formação e qualificação de trabalhadores, priorizando o fortalecimento da Atenção Primária à Saúde (APS).

Conforme Relatório Anual do Grupo de Desenvolvimento de Recursos Humanos/Escola de Saúde Pública, durante o período de janeiro a dezembro de 2025 foram realizadas 73 ações na modalidade EAD voltadas ao público interno da Secretaria de Estado da Saúde (SES/SP), totalizando 4.155 inscrições e 33.543 horas de treinamento, com percentual de concluintes de 44%. Para o público externo ou público SUS/SP, registrou-se 21.324 inscrições totalizando 158.131 horas de treinamento, com percentual de concluintes de 39%. O total geral da modalidade EAD atingiu 25.479 inscritos e 191.674 horas de treinamento.

Em relação às ações presenciais, o relatório demonstra que, para o público da SES/SP, foram realizadas 88 ações, com 3.849 vagas ofertadas, 3.339 inscrições, 1.630 concluintes e 14.853 horas de treinamento, atingindo percentual de ocupação de vagas de 87% e percentual de concluintes de 47%. O total geral da modalidade presencial atingiu 3.849 vagas, 3.339 inscrições, 2.744 concluintes e 24.256 horas de treinamento.

As Escolas Técnicas do SUS (ETSUS), representadas pelos Centros de Formação (CEFOP) localizados em Araraquara, Assis, Franco da Rocha, Registro e São Paulo, atenderam os 645 municípios do Estado de São Paulo. Foram ofertadas 9

turmas de cursos técnicos de nível médio, com 337 vagas, 451 inscrições, 295 matrículas e 17 concluintes, registrando-se 159 alunos ativos e percentual de ocupação de vagas de 88%.

O CEFORSUS/SP, credenciado como Escola Superior pelo Conselho Estadual de Educação (Portaria CEE-GP 403/2017 e recredenciado pela Portaria CEE-GP 495/2022), ofertou cursos de especialização *lato sensu*.

Além da formação técnica, a ESP contribui para o planejamento e incentiva a participação da comunidade por meio de capacitação para o controle social com iniciativas de curso para Conselheiros de Saúde.

De maneira geral, as ações de treinamento, desenvolvidas pela ESP são distribuídas por eixos de atuação:

- a) O eixo Administrativo Operacional prioriza habilidades de suporte essenciais ao fluxo cotidiano. A formação abrange desde a literacia digital até a inclusão e o atendimento humanizado. Aprofundar.
- b) O eixo Assistencial dedica-se à qualificação técnica de profissionais de saúde, orientada por demandas epidemiológicas e clínicas críticas, incluindo saúde da mulher, biossegurança, aleitamento materno e protocolos emergenciais.
- c) O eixo de Vigilância estrutura-se para capacitar os agentes em ações de monitoramento e controle epidemiológico. O conteúdo técnico busca capacitar o servidor no manejo de sistemas de informação e no acompanhamento de condições sensíveis.
- d) O eixo de Gestão concentra-se na capacitação voltada para a gestão institucional, garantindo que o capital humano esteja alinhado às metas e processos organizacionais desde o ingresso na instituição.
- e) O eixo integração tem como objetivo promover o acolhimento e a ambientação dos novos servidores que ingressam na Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo. As ações deste eixo buscam inserir o profissional no contexto do Sistema Único de Saúde (SUS), apresentando a estrutura organizacional, a missão, os valores e as diretrizes do órgão.
- f) O eixo Formação caracteriza-se pela densidade acadêmica e maior carga horária. Ele representa o topo da pirâmide de desenvolvimento

profissional, oferecendo formações técnicas de nível médio e especializações *lato sensu* em áreas estratégicas.

Foi elaborado portfólio institucional dos cursos à distância promovidos pelo Grupo de Desenvolvimento de Recursos Humanos (GDRH/ESP) por meio do Centro de Metodologias de Ensino em Saúde (CMES), conforme apresentado no Anexo A. Isso permitiu mapear a configuração das ofertas de aperfeiçoamento e formação destinadas aos servidores da Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo (SES/SP).

No eixo de Integração, destaca-se o Programa de Integração do Servidor da SES (PISS), cujo conteúdo abrange a evolução histórica da saúde pública, os princípios do Sistema Único de Saúde (SUS) e o papel do servidor no contexto estadual. Este componente configura-se como a unidade básica de alinhamento institucional.

No eixo Vigilância, os resultados extraídos do portfólio indicam uma estrutura de cursos desenhada para a qualificação de profissionais em áreas de Vigilância Sanitária, Epidemiológica e de Saúde do Trabalhador.

Os registros apontam para cursos focados na aplicação de normas técnicas e fiscalização, com o objetivo de assegurar a qualidade de produtos e serviços que impactam a saúde da população. Este segmento caracteriza-se por formações que enfatizam o papel regulador e a mitigação de riscos em ambientes de interesse à saúde. Identifica-se ainda, uma oferta voltada para o controle de doenças e agravos, bem como para a monitorização de fatores ambientais (água, solo e ar) que interferem no perfil de saúde das comunidades. Os conteúdos programáticos destes cursos estão alinhados com a necessidade de resposta rápida a surtos e emergências em saúde pública.

Observa-se uma hierarquização na densidade horária das formações. Enquanto os cursos de atualização e aperfeiçoamento situam-se na faixa de 4 a 16 horas, a planilha revela um núcleo de formação em nível de pós-graduação *lato sensu* de longa duração.

Essas especializações são direcionadas à capacitação para o desempenho da gestão, com foco na eficiência dos serviços e na garantia da qualidade assistencial. Paralelamente, os resultados mostram uma frente de formação técnica específica, exemplificada pelo Programa de Formação de Profissionais de Nível Técnico para a

área de enfermagem. Este programa é estruturado de forma modular, abrangendo desde a qualificação de Auxiliar de Enfermagem até a Habilitação de Técnico, com unidades curriculares que integram o processo de cuidado e os sistemas de informação em saúde.

A análise do portfólio institucional e da estrutura de cursos da SES/SP se caracteriza pela robustez técnica e pelo alinhamento estratégico com os princípios do Sistema Único de Saúde (SUS). A oferta formativa não se distribui de forma aleatória, mas organiza-se em eixos estruturantes que visam a profissionalização da gestão e a qualificação da assistência técnica no estado de São Paulo.

Os dados indicam que a viabilização destas ofertas ocorre primordialmente sob a gestão direta do GDRH/CMES. O conteúdo programático dos cursos de gestão enfatiza a tríade Inovação, Estratégia e Avaliação, sugerindo a busca pela modernização dos processos internos da SES/SP. Em termos quantitativos, a estrutura de cursos cobre desde as competências comportamentais e éticas até o domínio técnico-jurídico necessário para a operação da saúde pública estadual, estabelecendo um portfólio que atende a diferentes níveis de escolaridade e funções dentro da hierarquia institucional.

O Curso Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde (CDGESS), destinado aos servidores que ocupam cargos de comando e assessoria, sendo oferecido nas modalidades de educação a distância (EAD) e presencial (São Paulo, 2018, p. 34). Foi instituído no âmbito da Secretaria de Estado da Saúde (SES/SP) pela Resolução SS-64, de 19-9-2018 (São Paulo, 2018a) e pela Portaria CRH-16, publicada em Diário Oficial do Estado de 24-10-2018 (São Paulo, 2018 b).

O objetivo do curso é aprimorar e desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes nos servidores, instrumentalizando-os para a aplicação de ferramentas e técnicas que visam o alinhamento das práticas de gestão em um modelo de gestão pública (BRASIL, 2014). A Portaria CRH-16, publicada em Diário Oficial do Estado de 24-10-2018, complementa a Resolução ao dispor sobre a normatização do curso, detalhando sua finalidade, estrutura, carga horária e as responsabilidades dos envolvidos. O conteúdo do curso de formação inicial e continuada ou qualificação profissional se fundamenta em princípios, conforme o quadro 6:

Quadro 6 – Síntese dos fundamentos CDGESS

Princípio	Abordagem
I – Visão Sistêmica	A forma de entender a organização como um sistema integrado, inclusive à sociedade.
II – Liderança	Análise dos processos gerenciais, orientados pela missão, visão e valores da organização.
III – Sociedade	Aborda os processos gerenciais relativos ao respeito e tratamento das demandas da sociedade e do meio ambiente.
IV – Cliente	Requer a identificação do público que recebe serviços ou produtos e entender como cada cliente se comporta.
V – Planejamento	O desenvolvimento do planejamento, aplicação de ferramentas e técnicas gerenciais.
VI – Processos	Ênfase nos processos gerenciais, relativos aos processos principais e de apoio.
VII – Informação e Conhecimento	Enfoca o tratamento das informações geradas na organização.
VIII – Inovação	Aponta para a exploração de novas ideias que agreguem valor na gestão, nos processos, produtos ou serviços, por meio do emprego de novas tecnologias.
IX – Pessoas	Enfoca formas como a organização proporciona à sua força de trabalho as condições para definir e executar seus processos; inclui os requisitos relativos às atividades de capacitação e desenvolvimento; e à manutenção do seu bem-estar.
X – Resultados	Aborda os resultados da organização na forma de séries históricas e acompanhados de referenciais comparativos, para avaliar o nível de desempenho alcançado.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base São Paulo (2018).

O quadro 6 reúne os fundamentos ou princípios de gestão organizacional que estruturam uma visão ampla e integrada da administração. Ele destaca a importância de compreender a organização como um sistema, orientado por liderança baseada em missão, visão e valores, e atento às demandas da sociedade e do meio ambiente. Também enfatiza o papel do cliente, a necessidade de planejamento consistente e o foco nos processos principais e de apoio, compondo uma base sólida para a condução das atividades organizacionais.

Além disso, o quadro apresenta a informação e o conhecimento como recursos estratégicos, bem como a inovação como elemento essencial para agregar valor e promover melhorias contínuas. O fundamento Pessoas, reforça a relevância da capacitação, do desenvolvimento e do bem-estar da força de trabalho, enquanto o princípio dos resultados evidencia a importância de acompanhar o desempenho por meio de séries históricas e comparativos.

O conteúdo do curso foi elaborado com base nos manuais disponíveis, na legislação vigente e nas diretrizes institucionais. Além disso, foi aprimorado a partir das contribuições e dos conhecimentos dos servidores técnicos do GDRH/ESP.

As etapas obrigatórias do curso estão distribuídas em duas fases: a primeira é introdutória, por meio de conteúdo autoinstrucional, disponível em Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) da SES-SP; a segunda etapa é realizada na modalidade semipresencial, onde são trabalhados os conceitos ou fundamentos de gestão, conforme a documentação em vigor.

Etapa I se constitui em um curso autoinstrucional, com carga horária de 60 (sessenta) horas, organizado em uma matriz curricular composta por módulos. A Etapa II visa aprimorar e aprofundar “os saberes referentes à gestão de serviços de saúde, ampliando a formação inicial, por meio de oficinas” (São Paulo, 2018). A obrigatoriedade da Etapa I e II visa garantir uma base comum de conhecimentos gerenciais aos novos ocupantes de cargos de comando e assessoria, enquanto as etapas subsequentes oferecem especialização facultativa.

Trata-se, portanto, de um sistema de qualificação gerencial continuado, com foco no desenvolvimento de uma gestão baseada em princípios sistêmicos e orientada por resultados na SES/SP.

As avaliações de reação sobre a Etapa I do Curso Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde (CDGESS), permitem observar a experiência dos participantes. O levantamento evidencia aspectos positivos, dificuldades enfrentadas e sugestões de melhoria, compondo um panorama útil para a gestão acadêmica e administrativa. A maioria dos participantes não relatou dificuldades de acesso, embora alguns tenham mencionado problemas com senhas. Foram apontadas dificuldades para conciliar o curso com outras atividades, sobretudo no ambiente de trabalho. A carga horária extensa e a ausência de dispensa do expediente foram apontadas. Quanto ao local e dispositivo de acesso, predominou o uso de computadores em casa ou no trabalho. Sobre os períodos de acesso, os momentos mais citados foram à noite e aos finais de semana, seguidos pelo horário de almoço.

Os pontos fortes destacados concentram-se na flexibilidade de acesso, na qualidade e atualidade do conteúdo, na organização metodológica e na qualidade dos vídeos. Esses elementos foram reconhecidos como diferenciais positivos da experiência formativa. As críticas e sugestões apresentaram recorrência em alguns aspectos: solicitação de materiais complementares ou apostilas, necessidade de maior interatividade.

Os dados revelam um cenário de satisfação geral, com reconhecimento da relevância e qualidade do curso. Contudo, persistem desafios relacionados à organização do tempo, à necessidade de diversificação dos materiais didáticos e à ampliação da interatividade.

3.3 A Escola de Saúde Pública do Estado de São Paulo e a Gestão do Conhecimento

O Grupo de Desenvolvimento de Recursos Humanos (GDRH)/Escola de Saúde Pública do Estado de São Paulo, configura-se como uma unidade estratégica vinculada à Coordenadoria de Recursos Humanos da Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo. Sua legitimidade institucional, enquanto Escola de Saúde Pública, é ratificada pelo Conselho Nacional de Secretários de Saúde (CONASS) e operacionalizada por meio de decreto específico que estabelece suas competências e diretrizes organizacionais.

Os cursos do GDRH compreendem, tanto ofertas presenciais quanto cursos mediados por tecnologias digitais pela Educação a Distância (EAD), hospedados em plataforma própria. O portfólio foi elaborado, a partir da coleta dos dados principais dos cursos: eixo temático, nome do curso, carga horária, objetivo, conteúdos, *status* do curso (ativo, inativo).

Esses cursos são concebidos, a partir de análise de Avaliação de Desempenho Individual (ADI), bem como, demandas que surgem por meio discussões técnicas em outras instâncias da Secretaria. Essas áreas procuram a ESP para a produção de cursos. Inicialmente, preenchem um formulário para a compreensão e análise da demanda, contendo algumas informações preliminares.

A avaliação de desempenho configura-se como um instrumento de gestão estratégica voltado ao aperfeiçoamento contínuo dos processos e dos resultados institucionais. O processo avaliativo se desenvolve em diferentes etapas complementares. Inicialmente, o servidor realiza sua autoavaliação, permitindo uma reflexão crítica sobre sua própria atuação. Em seguida, a chefia imediata procede à avaliação, utilizando critérios previamente estabelecidos e instrumentos padronizados, como formulários de desempenho e relatórios específicos. Esses documentos incluem o Plano de Ação para Desenvolvimento (PAD) e o Relatório de

Desempenho Individual, que registram tanto os pontos fortes quanto os aspectos que necessitam de aprimoramento. Os resultados obtidos refletem dimensões fundamentais da atuação profissional, como assiduidade, disciplina, iniciativa, produtividade e responsabilidade.

Em situações em que se identificam lacunas de desempenho, são sugeridas medidas de treinamento ou realocação funcional, reforçando o caráter pedagógico da avaliação. O objetivo é promover o desenvolvimento profissional, não apenas punir.

Quanto à elaboração de cursos, é importante considerar que a definição do Nome do Curso, seu Eixo temático e a Carga Horária proposta estabelecem a identidade e a densidade da intervenção. Enquanto o nome reflete a síntese da competência almejada, o eixo assegura que a proposta esteja ancorada nos pilares de atuação da ESP, garantindo a organicidade do portfólio institucional. A carga horária, por sua vez, deve ser dimensionada para permitir a transposição didática adequada, equilibrando a profundidade do conteúdo com a viabilidade operativa do servidor. A proposta para a elaboração de cursos pode ser observada no Anexo B.

A Justificativa constitui o núcleo diagnóstico do projeto. Nela, o responsável proponente deve evidenciar o hiato entre o desempenho atual e o esperado, descrevendo o problema institucional e as consequências de sua não resolução. O planejamento da Forma de Divulgação, Quantidade de Vagas e Número de Turmas assegura a escalabilidade da solução educacional e a equidade no acesso à formação. O detalhamento do Conteúdo do Curso e a qualificação do Conteudista atestam a autoridade técnica e a fidedignidade científica da informação a ser disseminada.

Busca-se ainda a informação sobre o Material Didático e a sua disponibilização, pois são variáveis fundamentais para o cronograma de produção da ESP. Os critérios de certificação estabelecem as métricas de desempenho e assiduidade necessárias para a emissão do certificado. Este item visa incentivar o compromisso do aluno com seu processo de aprendizagem.

Nesse sentido, os profissionais apresentam as informações solicitadas, ao mesmo tempo em que são provocados a analisar a própria demanda e realizar uma curadoria de conteúdo. É formulada uma matriz de conteúdo e o curso é desenhado.

Em seguida, inicia-se a produção do curso: desde a criação de identidade visual do curso, a gravação e edição de aulas, a elaboração de atividades avaliativas, critérios de certificação, a modelagem do curso em ambiente virtual de aprendizagem até a divulgação do curso nos canais oficiais, incluídas as redes sociais.

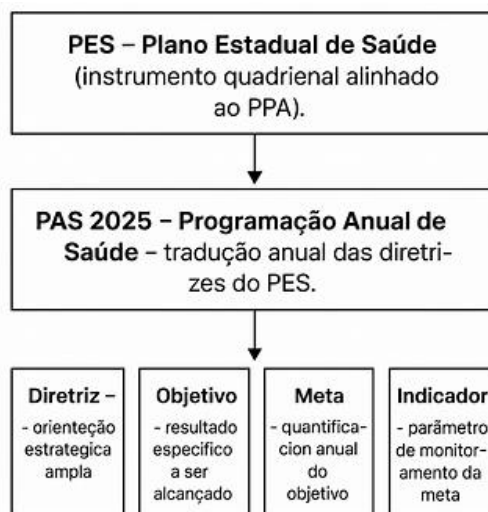
Esses cursos são desenvolvidos e produzidos dentro da ESP. São formulados, a partir dos manuais disponíveis, legislação e diretrizes. Há casos em que a área demandante opta por se responsabilizar pela pré-produção, ou seja, conteúdo programático, captação e convite aos docentes. Enquanto cabe à Escola, a organização das gravações e a modelagem do curso, incluindo a inserção no Ambiente Virtual de Aprendizagem. Esses formatos vão depender da articulação entre a disponibilidade dos técnicos e conteudistas, o planejamento interno e estimativa de esforço para a produção.

Os programas e projetos ofertados pelo GDRH/ESP são planejados, coordenados e avaliados com o objetivo de promover a melhoria contínua da qualidade na prestação de serviços. As ações de desenvolvimento e formativas são monitoradas sistematicamente. Os resultados contribuem para a produção de relatórios gerenciais e para o abastecimento de sistemas de monitoramento utilizados pela gestão estadual.

Nesse contexto, o Plano Estadual de Saúde (PES) constitui o instrumento estratégico de médio prazo (quadrienal), alinhado ao Plano Plurianual (PPA), que define as diretrizes, objetivos e indicadores macro para o estado de São Paulo.

A Programação Anual de Saúde (PAS) 2025 configura-se como o instrumento de gestão que traduz as diretrizes de longo prazo em metas e detalha o planejamento anual da Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo (SES-SP). por meio de elementos estruturantes Figura 6.

Figura 6 – Quadro esquemático do PES e PAS



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2026).

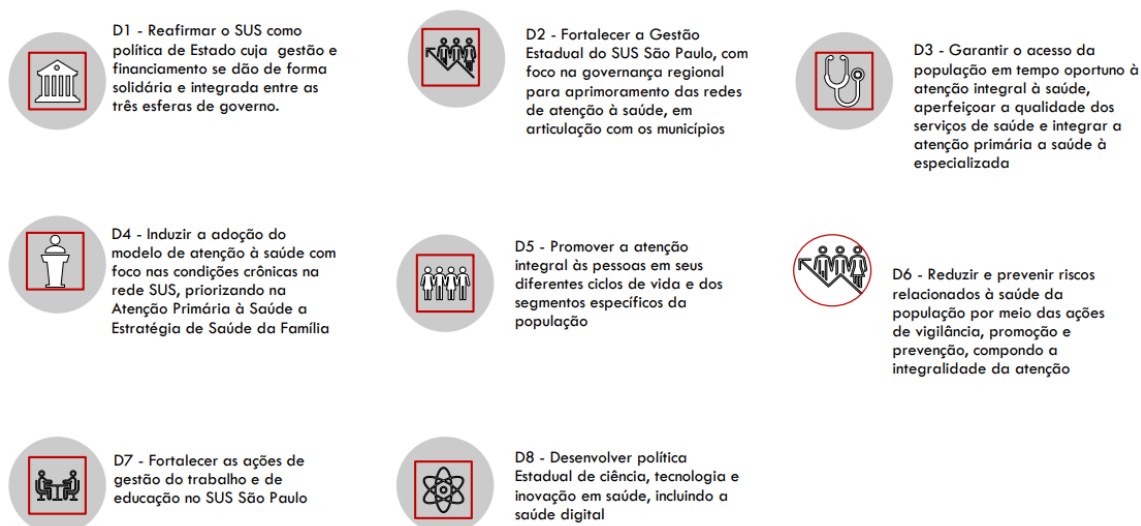
- a) Diretriz: É a orientação estratégica ampla que define prioridades da gestão estadual em saúde para o período quadrienal.
- b) Objetivo: Desdobra a diretriz em resultados específicos que se pretende alcançar.
- c) Meta: Quantifica o objetivo, estabelecendo valores ou patamares a serem atingidos em determinado ano.
- d) Indicador: É o parâmetro usado para medir o cumprimento da meta, permitindo monitoramento e avaliação.

Assim como o PES estabelece o horizonte estratégico de quatro anos, oferecendo uma visão sistêmica, a Programação Anual de Saúde (PAS) determina as ações para o exercício atual.

As ações da Coordenadoria de Recursos Humanos (CRH), sendo o Grupo de Desenvolvimento de Recursos Humanos/Escola de Saúde Pública (GDRH/ESP) sua unidade operacional para as atividades de formação e capacitação, estão concentradas majoritariamente na Diretriz 7 (D7) da PAS 2025 (São Paulo, 2024).

Figura 7 – Diretrizes do Programa Estadual de Saúde

PES 2024 – 2027 - Diretrizes



Fonte: Programação Anual de Saúde – PAS (2024).

Conforme aponta o PES 2024-2027, a Diretriz D7 visa “fortalecer as ações de gestão do trabalho e de educação no SUS São Paulo” (São Paulo, 2024). Para tanto, no contexto deste estudo, destaca-se os objetivos específicos atribuídos ao GDRH/ESP no âmbito da Diretriz D7 (ver Anexo C):

- 1) D7.3.2 - Especializar profissionais da área da saúde, exceto Médicos, para as instituições de saúde.
- 2) D7.3.3 - Formar e capacitar profissionais por meio das Escolas Técnicas do SUS/SP para as instituições de saúde.
- 3) D7.3.4 - Capacitar os servidores da administração direta da SES/SP
- 4) D7.4.1 - Apoiar os Departamentos Regionais de Saúde na qualificação e implementação de 57 projetos dos Planos Regionais de Educação Permanente em Saúde (PREPS), com recursos de Educação Permanente

O acompanhamento das ações ocorre na prática, via Sistema de Monitoramento do Plano Plurianual (SimPPA). Esse sistema é uma ferramenta institucional para acompanhar a execução das metas anuais previstas na Lei Orçamentária Anual (LOA) (fonte), bem como das metas previstas para o Plano

Plurianual (PPA). As informações são acompanhadas por técnicos da Secretaria da Fazenda e Planejamento. Ao final de cada exercício, o sistema organiza gráficos e quadros com os valores dos indicadores, abre espaço para que os responsáveis avaliem o desempenho dos programas e permite que os técnicos da Secretaria da Fazenda e Planejamento emitam recomendações com base nas informações registradas.

Os resultados das ações estratégicas e educacionais desenvolvidas pela Escola de Saúde Pública ao longo do ano de 2025, refletem a execução das diretrizes de formação e capacitação voltadas aos servidores da pasta e aos trabalhadores do Sistema Único de Saúde (SUS/SP).

Alguns cursos, como o de desenvolvimento gerencial, são produzidos e ofertados pela Escola. Paralelamente, outras Coordenadorias e áreas técnicas, notadamente a Coordenadoria de Controle de Doenças e as áreas de vigilância sanitária e epidemiológica, procuram a Escola para a construção de cursos, posteriormente hospedados na plataforma de Educação a Distância.

A Administração Pública deve utilizar as informações da memória organizacional como base estratégica para promover a formação de seus servidores e o aprimoramento de processos.

Destaca-se que o governo de São Paulo instituiu uma Política de Gestão do Conhecimento e Inovação na administração pública do Estado de São Paulo, com o objetivo de modernizar a gestão governamental, tornando-a mais eficiente, transparente e participativa (São Paulo, 2009). O decreto No.53.963/2009 (São Paulo, 2009) estabelece diretrizes para melhoria dos serviços públicos, por meio da inovação e do uso estratégico do conhecimento (Art. 1º, I); promover transparência e acesso à informação, fortalecendo o diálogo entre governo e sociedade (Art. 1º, II); criar uma cultura organizacional que valorize o compartilhamento de conhecimento e a colaboração entre servidores e órgãos (Art. 1º, III e IV); capacitar servidores em gestão do conhecimento, inovação e tecnologia (Art. 1º, V e VI); além de garantir recursos e estrutura para implementação, incluindo orçamento específico e normas complementares (Art. 6º e 7º).

Em síntese a Escola de Saúde Pública de São Paulo (ESP-SP) é uma unidade estratégica responsável por operacionalizar a formação de recursos humanos no

SUS, em estrito cumprimento aos preceitos da Constituição de 1988 (Brasil, 1988) e da Lei nº 8.080/90 (Brasil, 1990). Estruturada dentro da Secretaria de Estado da Saúde, a escola tem a missão de promover o aprimoramento contínuo dos servidores, transformando diretrizes legais em ações pedagógicas que visam qualificar a gestão e a assistência técnica, garantindo a eficiência e a padronização dos serviços públicos prestados à população.

Em termos de resultados operacionais, pode-se destacar a robustez das ações educativas realizadas, com ênfase na modalidade de ensino a distância, que alcançou mais de 25 mil inscritos em 2025 e gerou um impacto significativo na capacitação em eixos como vigilância, assistência e gestão. Essa produção educacional é articulada com a Política de Gestão do Conhecimento do Estado, funcionando como um mecanismo de inovação administrativa que converte a experiência prática das equipes em memória organizacional e capital intelectual, elementos essenciais para a modernização da gestão governamental.

4. DISCUSSÃO

Esta seção dedica-se à discussão dos dados coletados, buscando responder ao objetivo central desta pesquisa: analisar como Educação Corporativa fomenta as práticas de Gestão do Conhecimento no Grupo de Desenvolvimento de Recursos Humanos/Escola de Saúde Pública de São Paulo.

A pesquisa adotou método de estudo qualitativo e buscou compreender a articulação entre a Educação Corporativa e a Gestão do Conhecimento no âmbito da Escola de Saúde Pública (ESP). Neste sentido, a discussão não se limita à descrição dos achados, mas propõe uma reflexão crítica fundamentada na triangulação entre o aparato normativo, o planejamento institucional e a realidade vivenciada no cotidiano.

A análise da documentação legal e normativa, como a Lei 8.080/90 (Brasil, 1990), estabelece o marco regulatório que impõe a necessidade de aperfeiçoamento contínuo. Esse marco legal define o campo de atuação e o escopo de responsabilidade do gestor público, tornando esta lei o ponto de partida para a avaliação de qualquer política de saúde.

Nesse sentido, o SUS constitui o conjunto de ações e serviços de saúde prestados por órgãos e instituições públicas federais, estaduais e municipais, da administração direta e indireta, bem como por fundações mantidas pelo Poder Público. A iniciativa privada participa de forma complementar, sob regulação e fiscalização estatal. O sistema organiza-se em rede regionalizada e hierarquizada, com descentralização político-administrativa em cada esfera de governo, priorizando a atenção integral e a participação da comunidade. Os princípios doutrinários e organizativos do SUS, explicitados na referida lei e alinhados ao artigo 198 da Constituição Federal, são:

- a) universalidade de acesso aos serviços de saúde em todos os níveis de assistência, assegurando que nenhuma pessoa seja excluída por critérios socioeconômicos, étnico-raciais, de gênero ou territoriais;
- b) integralidade da assistência, compreendida como conjunto articulado e contínuo de ações preventivas e curativas, individuais e coletivas, em todos os níveis de complexidade;

- c) equidade, que impõe o tratamento desigual aos desiguais na medida de suas desigualdades, direcionando maiores recursos às populações e territórios mais vulneráveis;
- d) descentralização, com transferência de responsabilidades e recursos para estados e municípios;
- e) participação social, materializada por meio de conselhos e conferências de saúde em âmbito nacional, estadual e municipal.

Observa-se que os princípios constitucionais são considerados, de forma plena, nos princípios doutrinários e organizativos do SUS, principalmente no que diz respeito ao acesso ao serviço público de saúde em todo o território nacional.

Os municípios concentram a execução direta da Atenção Primária e grande parte dos serviços locais, com comando único municipal. A União define normas nacionais e financia parcelas importantes. A SES-SP atua como coordenadora estadual, garantindo a integração entre níveis de atenção, a equidade regional, reduzindo assimetrias entre o interior, litoral e capital, e a resolutividade em complexidades que extrapolam a capacidade municipal isolada.

O desenvolvimento dos valores humanos e dos conhecimentos funcionais é considerado essencial para a qualidade na prestação de serviços à população. Desta forma, as Instituições estaduais são reorganizadas com o objetivo de adequar as práticas de educação e desenvolvimento de pessoal às políticas do SUS. A qualidade da gestão e a formação contínua dos trabalhadores são fundamentais para o alcance dos objetivos de integralidade, equidade e universalidade do SUS.

A análise do organograma do Grupo de Desenvolvimento de Recursos Humanos (GDRH/ESP), em conjunto com o disposto nos Decretos nº 51.767/2007 (São Paulo, 2007) e nº 66.648/2022 (São Paulo, 2022), evidencia o papel institucional no desenvolvimento profissional e no fortalecimento das capacidades técnicas dos trabalhadores que atuam no Sistema Único de Saúde do Estado de São Paulo, conforme preconiza a Lei 8080/90.

Ao analisar os decretos que definem as atribuições do Grupo de Desenvolvimento de Recursos Humanos, a estrutura da Escola demonstra uma divisão entre Planejamento, Inovação e Execução, conferindo ao GDRH/ESP uma

robustez institucional. De outro lado, a consonância entre a norma e as diretrizes estratégicas evidenciam um alinhamento sistêmico no nível documental.

Os resultados apresentados revelam que o Grupo de Desenvolvimento de Recursos Humanos/Escola de Saúde Pública (GDRH/ESP) extrapola o modelo tradicional de treinamento e desenvolvimento (T&D). Enquanto o T&D foca na qualificação para funções específicas e estáticas, a estrutura da ESP, composta pelos Centros de Projetos, Metodologia de Ensino e Treinamento, alinha o aprendizado às estratégias da Secretaria de Estado da Saúde (SES/SP).

Este alinhamento evidencia-se pela integração das ações educacionais aos instrumentos de planejamento do Estado, como o Plano Estadual de Saúde (PES) e a Programação Anual de Saúde (PAS). As metas da Programação Anual de Saúde (PAS) evidenciam a abrangência da atuação do GDRH/ESP, compondo um conjunto articulado de ações que integra planejamento, desenvolvimento profissional e valorização da força de trabalho (São Paulo, 2024).

Ao atender à Diretriz 7 (D7), voltada ao fortalecimento da gestão do trabalho, a ESP atua de forma estratégica, conforme definido por Meister (1999), onde a educação não é um fim em si mesma, mas uma ferramenta para cumprir os objetivos organizacionais e gerar valor social para o cidadão.

Ademais, o GDRH/ESP não apenas reage a demandas pontuais, mas utiliza a Avaliação de Desempenho Individual (ADI) para identificar lacunas de competências, transformando necessidades administrativas em trilhas de desenvolvimento estruturadas.

A educação não formal se caracteriza pela flexibilidade de espaços e tempos. Voltada para processos de formação que ocorrem fora do ambiente escolar institucionalizado, visa a construção de conhecimento aplicados à realidade dos sujeitos (Cerqueira, Gonzalez, 2016). Embora a ESP-SP opere dentro de uma estrutura de administração pública, suas práticas extrapolam o modelo de ensino formal tradicional ao adotar a intencionalidade pedagógica voltada para contextos específicos da prática social e profissional.

Dessa forma, o GDRH/ESP assume o papel de indutor da Gestão do Conhecimento (GC) na instituição. Conforme preconiza Batista (2012), a GC na

administração pública deve aumentar a capacidade dos gestores em criar e compartilhar saberes estratégicos para a tomada de decisão.

A distribuição das ações educacionais da ESP por eixos, Gestão, Vigilância, Assistencial, Administrativo, Integração e Formação, reflete uma escolha estratégica. Observa-se que a predominância do eixo Gestão, com cursos de alta carga horária como o CDGESS e Especializações, busca desenvolver competências organizacionais que traduzam a estratégia da SES/SP em entregas para a sociedade (Dutra, 2017).

A recorrência desses temas indica que a instituição busca internalizar uma cultura de resultados entre os seus servidores. Essa tendência é corroborada pela oferta de especializações em nível de pós-graduação de alta carga horária (como Gestão de Serviços de Saúde e Gestão de Pessoas em Serviços da Saúde), que demonstram a necessidade de formar quadros capazes de manejar a complexidade da gestão pública contemporânea.

No que tange ao eixo de Vigilância, os dados revelam uma visão integrada de saúde coletiva. A articulação entre vigilância sanitária, epidemiológica e ambiental no portfólio reforça a compreensão da saúde como um fenômeno determinado por múltiplos fatores externos. A robustez desse eixo sugere que a formação técnica é utilizada como estratégia de antecipação e resposta a crises, evidenciando o papel do Estado na proteção da população.

O contraste entre os programas de integração, curta duração, e as especializações, longa duração, estabelece uma clara distinção entre o acolhimento do servidor e a sua especialização crítica. Enquanto o Programa de Integração do Servidor da Saúde (PISS) fomenta o compartilhamento de premissas fundamentais sobre o SUS, as especializações operam na verticalização do saber. A distribuição da carga horária é o indicador da estratégia institucional.

A análise do Programa de Formação de Nível Técnico para a Enfermagem demonstra que a SES/SP assume para si o papel de formadora de base. Ademais, ao estruturar uma formação modular, a instituição garante que a força de trabalho operacional esteja alinhada aos seus protocolos internos e aos princípios éticos do cuidado. Dessa forma, os dados apontam para um formato educacional que busca

equilibrar a técnica normativa com a gestão estratégica, visando a sustentabilidade e a resolutividade do sistema público de saúde no território paulista.

Nesse sentido, os resultados da Avaliação de Desempenho Individual (ADI) e do Plano de Ação para Desenvolvimento (PAD) funcionam como diagnósticos que revelam lacunas de performance. Assim, a atuação da ESP busca transformar o potencial individual em desempenho profissional, o que gera valor econômico e social, buscando a eficiência na utilização de recursos e qualidade no atendimento.

No contexto do setor público, a competência manifesta-se na capacidade de mobilizar conhecimentos e atitudes para cumprir a missão institucional. O destaque dado ao eixo de Vigilância no portfólio reforça o papel do Estado na mitigação de riscos e na resposta a crises epidemiológicas, alinhando a qualificação técnica dos servidores aos princípios do SUS.

Portanto, a análise dos eixos formativos revela que a ESP opera sob a lógica do alinhamento estratégico (ENAP, 2019). A oferta educativa não visa apenas o acúmulo de saber, mas a construção de um saber-agir responsável e reconhecido pelos pares e pelo cidadão.

Nessa perspectiva, a competência estabelece uma relação de dupla valorização: ao mesmo tempo em que agrega valor à instituição, também valoriza o indivíduo, que se torna mais reconhecido, conforme apresentado por Dutra (2017).

No SUS, as competências organizacionais podem ser entendidas como, a capacidade de articular políticas em rede, de garantir continuidade do cuidado, de realizar vigilância em saúde e de assegurar o direito constitucional à saúde.

Por outro lado, as competências individuais dos gestores e profissionais de saúde precisam ser constantemente desenvolvidas para atender às especificidades de cada esfera de governo e território. Nesse sentido, os processos de formação e aprimoramento ofertados pelo GDRH/ESP permitam aos profissionais atualizar-se diante das inovações científicas e tecnológicas.

Quanto à Gestão do Conhecimento, ao prestar suporte técnico-pedagógico para a estruturação de cursos, desde a elaboração de ementas e bibliografias até a curadoria de conteúdos, a Escola de Saúde Pública atua como um agente de externalização do conhecimento. Esse processo permite que o saber especializado dos técnicos da Secretaria seja codificado e registrado. Sob essa ótica, conforme

preconizam Fleury e Fleury (1997), o suporte à aprendizagem individual e grupal apresenta-se como um indicador de aprendizagem organizacional. Essa dinâmica ratifica a perspectiva de Laghi e Cordeiro (2021), ao evidenciar que a aprendizagem no serviço ocorre de forma multinível: integrando as dimensões individual, grupal e, por fim, a institucional.

A Gestão do Conhecimento (GC) em organizações públicas não ocorre de forma espontânea; ela requer uma estrutura de suporte que sustente o ciclo de criação e compartilhamento de saberes (Batista, 2012). Nesse sentido, o GDRH/ESP cumpre seu papel como agente viabilizador do conhecimento. Além disso, ao formular e disseminar os cursos ocorrem as etapas de externalização e combinação, conforme o modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização).

O processo de criação de cursos no GDRH/ESP dialoga com a dinâmica da Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi (2008). A experiência demonstra que o fluxo se inicia quando profissionais das áreas técnicas da SES/SP, detentores de um saber experiencial, são provocados pela ESP a sistematizar esse conteúdo. Neste momento ocorre a Externalização, onde o conhecimento tácito, o jeito de fazer embasado na prática dos técnicos, é convertido em conhecimento explícito por meio da elaboração de matrizes de conteúdo, roteiros e materiais didáticos.

Os profissionais das áreas técnicas detêm o conhecimento tácito, advindo da prática e da experiência e a ESP atua como facilitadora da externalização desse saber. Ao mesmo tempo em que se valoriza a experiência dos servidores com a externalização do conhecimento aprimora-se o aprendizado organizacional.

Ademais o formulário de análise de demanda permite avaliar o nível de suporte e estimar o esforço para a produção. Esta análise viabiliza que a ESP atue não apenas como executora, mas como consultora estratégica para a elaboração dos cursos.

A prontidão dos conteúdos ou legislação específica, demonstram a transformação do conhecimento tácito em explícito. Ao mesmo tempo, as parcerias e trocas com outras áreas, além da disseminação dos conteúdos, transformam o conhecimento tácito em tácito. Esse conhecimento se torna explícito, à medida em que é registrado em materiais, bibliografia, legislação, em conteúdo a ser trabalhado para o curso. Ao disponibilizar e disseminar o curso, ocorre a combinação. Etapa em que o conhecimento explícito se transforma em tácito. Nesta etapa, conforme o

conhecimento explícito é compartilhado pela instituição, outros colaboradores passam a internalizá-lo, reformulando o próprio conhecimento tácito.

Verifica-se, portanto, que o Modelo SECI encontra um enquadramento conceitual nos princípios da aprendizagem de adultos, notadamente na Andragogia, Heutagogia e na Aprendizagem Significativa. Essa interconexão estabelece que o sucesso da conversão do conhecimento em nível corporativo é diretamente dependente da mobilização das capacidades de autodireção e experiência dos colaboradores.

A Andragogia postula que o aprendiz adulto é autodirigido, orientado para a resolução de problemas e tem na experiência prévia um recurso fundamental de aprendizagem. Esta perspectiva confere sustentação às fases do Modelo SECI, proposto por Nonaka e Takeuchi (2008): Socialização (tácito para tácito): A Socialização é viabilizada pelo reservatório de experiências do adulto. O compartilhamento tácito de modelos mentais e habilidades cumpre o princípio andragógico de valorização da experiência como fonte primária de conhecimento.

A internalização (explícito para explícito), ocorre de forma eficaz quando o conhecimento explícito (novos procedimentos ou teorias) é aplicado para resolver problemas imediatos. Tal processo satisfaz a orientação para a praticidade e a necessidade de aplicação do aprendiz adulto.

A Externalização (tácito para explícito) demanda do colaborador a atitude de articular e questionar seu próprio conhecimento tácito, assumindo a responsabilidade por transformar o saber-fazer em conceitos explícitos. Este ato de reflexão e tradução representa uma manifestação da autodeterminação heutagógica. Nessa perspectiva, a eficácia na combinação (explícito para explícito) de dados exige a capacidade de sintetizar informações complexas de forma autônoma. A criação de novos modelos a partir de dados existentes demanda julgamento independente e visão sistêmica, características centrais da maturidade do aprendiz autodirigido.

A Aprendizagem Significativa sustenta que o novo conhecimento deve ser relacionado de maneira não arbitrária e substantiva à estrutura cognitiva preexistente do aprendiz, os subsunçores. O sucesso de todas as quatro conversões depende da Aprendizagem Significativa. O conhecimento só pode ser efetivamente Externalizado, Combinado e, principalmente, internalizado se ele fizer sentido para o indivíduo, ou

seja, se for possível ancorá-lo em conceitos e experiências já estabelecidos. Vale ressaltar que a Aprendizagem Mecânica, baseada em memorização, inviabiliza a Internalização, pois impede que o conhecimento explícito se torne um saber-fazer tácito e duradouro.

A Gestão do Conhecimento, por meio do Modelo SECI, deve fornecer o contexto que não apenas propicie a interação, mas que também respeite e mobilize os princípios andragógicos e heutagógicos de aprendizagem, transformando o colaborador em um agente ativo e autodeterminado na espiral contínua de criação e conversão do conhecimento, contribuindo para o Aprendizado Organizacional.

Sob a ótica da trajetória de duas décadas da pesquisadora na gestão do trabalho no SUS, essa convergência teórica deixa de ser uma abstração e passa a ser a chave explicativa. O servidor público de saúde, enquanto um sujeito imerso em uma rotina laboral, traz consigo um repertório de saberes práticos que funcionam como os 'subsunçores' descritos por Ausubel (2001). Quando o Centro de Metodologia de Ensino em Saúde (CMES) provoca os técnicos e gestores a se tornarem conteudistas de cursos como o CDGESS, ele está ativando diretamente a Heutagogia e a Andragogia: o conhecimento tácito desses profissionais, acumulado na resolução de problemas diários da saúde coletiva, é valorizado e transformado em material didático explícito (Externalização). Portanto, a espiral do conhecimento nas escolas de governo se mantém em movimento ao reconhecer o protagonismo, a autonomia e a motivação intrínseca do trabalhador do SUS, conectando a teoria gerencial à realidade viva que ele enfrenta na ponta do sistema de saúde.

A lacuna encontrada é que não há registro da internalização ou incorporação do conhecimento explícito nos modelos mentais dos indivíduos. A fragilidade identificada na etapa de Internalização do modelo SECI no contexto da ESP-SP decorre de uma lacuna nos mecanismos de monitoramento e avaliação institucional. Conforme evidenciado na análise das avaliações de reação do CDGESS, o foco da instituição reside na experiência do usuário com a plataforma e no conteúdo instrucional. Todavia, observa-se a ausência de instrumentos que mensurem a transferência do aprendizado para o cotidiano laboral. Sob a ótica de Batista (2012), essa escassez de dados de impacto impede que a Gestão do Conhecimento cumpra seu ciclo completo de retroalimentação estratégica, tornando o aprendizado um ativo

latente, mas não necessariamente convertido em competência organizacional mensurável.

A experiência de duas décadas na atuação na Coordenadoria de Recursos Humanos permite diagnosticar as raízes dessa fragilidade. No ecossistema do SUS/SP, a imersão de um servidor em um curso da ESP-SP (como o CDGESS) gera um hiato burocrático: ao retornar para a sua unidade assistencial ou administrativa de origem, esse profissional de saúde é absorvido pelas demandas emergenciais do serviço e pela rigidez de estruturas setoriais fragmentadas. Sem processos de acompanhamento pós-treinamento e sem uma liderança orientada para a gestão de saberes, o conhecimento obtido em nível explícito depara-se com uma barreira cultural, esvaziando a espiral de conversão e impedindo a sua consolidação como nova prática ou hábito de trabalho. A avaliação dos processos e ações educativas, portanto, permanece restrita à lógica do cumprimento de indicadores quantitativos de vagas e certificações, sem mensurar a efetividade social da melhoria do serviço público de saúde na ponta.

A GC no setor público deve estar alinhada aos princípios constitucionais (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência). O Modelo de GC para administração pública sugere a Educação Corporativa como uma forma de disseminação do conhecimento. Nessa perspectiva, a ESP mantém-se em sintonia com as necessidades contemporâneas da saúde pública.

Conforme postula Batista (2012), a estratégia de GC deve estar ligada à identificação e ao desenvolvimento das competências necessárias para que a instituição cumpra a sua missão e gere valor para o cidadão. Se a instituição "identifica" a lacuna (K), "faz" o curso (D), mas não "verifica" (C) a mudança na prática, o ciclo de Gestão do Conhecimento é interrompido antes de retroalimentar a estratégia (A). Isso torna a Internalização o elo mais frágil por ser o único que não gera evidência institucional imediata.

No entanto, estrutura da Escola configura-se de maneira a apoiar a integralidade do ciclo de formação: da captação (estágios e escolas técnicas) à alta especialização (pós-graduação), buscando garantir a qualidade e a coerência de todas as ações de desenvolvimento do trabalhador do SUS/SP.

Os resultados produzidos pela Escola de Saúde Pública apontam o desempenho significativo nas ações de capacitação, com destaque para a capilaridade do conhecimento técnico entre os servidores, por meio da modalidade EAD.

Ressalta-se que a tecnologia propicia o processo de Socialização do conhecimento, tendo em vista que impulsiona a colaboração, tanto presencial quanto virtual, aprimorando a comunicação e a troca de conhecimento, seja em contextos formais ou informais.

Constatou-se que a ESPSP exerce seu papel estratégico e institucional ao ofertar programas educativos fundamentados em eixos temáticos estruturantes com variação significativa de carga horária e objetivos que visam desde a integração inicial até a especialização em áreas críticas da gestão pública.

Os resultados indicam que as práticas de Gestão do Conhecimento (GC) consolidam-se por meio de estruturação de trilhas de desenvolvimento e a instrumentalização de competências voltadas à retenção e à disseminação do saber institucional. Nesse cenário, o eixo formativo revela-se essencial para a especialização do corpo técnico e para a preservação do capital intelectual, mediante a valorização profissional e a externalização do conhecimento.

A GC e a EC são processos interligados que contribuem para o desenvolvimento das organizações e dos indivíduos. A GC fornece o conhecimento necessário, o aprendizado organizacional promove a adaptação e a disseminação desse conhecimento, e a EC sistematiza a aprendizagem contínua (Langhi, Cordeiro, 2021).

A EC, neste contexto, atua de maneira propícia para a transformação de conhecimento. Por meio de alinhamento estratégico, a integração de eixos e temas, reforça o conceito de que o conhecimento é um ativo estratégico para o alcance das metas de saúde pública.

Promover a gestão do conhecimento (GC) diz respeito a transformar dados e informações em Aprendizado Organizacional (AO), conforme pontuam Rodrigues, Matos, Pantoja (2022), com foco no desenvolvimento contínuo e valorização do capital humano (Esteves, Meiriño, 2015). Nesse sentido, a conexão interna e externa

demonstra a capacidade da EC de transformar o conhecimento dos Servidores de áreas técnicas em conhecimento organizacional.

A EC tem sido um pilar na transposição dos modelos teóricos de GC para a realidade operacional do órgão, garantindo a sua sustentabilidade por meio de estruturas formalizadas de parcerias e programas de desenvolvimento contínuo. Desta forma, a Escola de Saúde Pública desempenha um duplo papel: fornece a base educacional necessária para a operacionalização dos serviços e fortalece os mecanismos democráticos de fiscalização e participação, alinhando a competência técnica à transparência na gestão do SUS.

No setor público de saúde, muitos servidores gestores são técnicos especializados, contudo nem sempre receberam treinamento sobre a dinâmica de ensino e aprendizagem.

Desta forma, a Educação Corporativa na Escola de Saúde Pública é um mediador entre saberes individuais e coletivos, reforçando que o conhecimento é um ativo estratégico para o alcance das metas de saúde pública.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa analisou a questão de pesquisa: como a Educação Corporativa fomenta as práticas de Gestão do Conhecimento no Grupo de Desenvolvimento de Recursos Humanos/Escola de Saúde Pública de São Paulo?

Verificou-se que a integração entre Educação Corporativa e Gestão do Conhecimento não apenas fortalece a capacidade técnica dos servidores, mas assegura a sustentabilidade das diretrizes do Sistema Único de Saúde (SUS) no território paulista.

É importante ressaltar que cabe ao SUS, dentre outras atribuições, a formação e aprimoramento dos profissionais. Portanto, a missão da Coordenadoria de Recursos Humanos de qualificar os profissionais do SUS, vem sendo realizada de forma satisfatória.

O conhecimento tácito pode ser compartilhado por meio de interações pessoais e prática conjunta. Além disso, o conhecimento é um processo dinâmico e que diz respeito a capacidade de analisar, sintetizar e aplicar informações em seus contextos. É esta aplicação que vai gerar a construção do aprendizado organizacional, sendo este imprescindível para organizações, tanto públicas, como privadas.

Identificou-se que a ESP atua como mediadora na conversão do conhecimento tácito, o saber-fazer dos técnicos da SES-SP, em conhecimento explícito, materializado em roteiros, materiais didáticos e cursos hospedados em ambiente virtual.

A resposta à questão de pesquisa permite verificar que o objetivo geral desse estudo foi atingido, ou seja, foi analisado e verificou-se que por meio da Educação Corporativa o Grupo de Desenvolvimento de Recursos Humanos/Escola de Saúde Pública de São Paulo fomenta práticas de Gestão do Conhecimento e considera os modelos de gestão pública e a sustentabilidade organizacional nessas práticas.

Os objetivos específicos também foram atingidos uma vez que foram identificadas e avaliadas as práticas de gestão do conhecimento adotadas pelo Grupo de Desenvolvimento de Recursos Humanos/Escola de Saúde Pública de São Paulo, os modelos de gestão pública que empregam gestão do conhecimento foram

analisados, e as contribuições da Educação Corporativa para fomentar gestão do conhecimento foram avaliadas.

Os resultados obtidos desafiam a visão sobre a EC no contexto da administração pública. Não obstante, confirma-se como um instrumento de governança e de catalisação do capital intelectual.

Ao alinhar o portfólio de cursos aos eixos estratégicos e aos instrumentos de planejamento como o Plano Estadual de Saúde e o Planejamento Anual de Saúde, a Escola posiciona a aprendizagem como um ativo estratégico para a eficiência do serviço público. Ademais, a estruturação dos cursos, bem como, os especialistas são, basicamente os servidores públicos com conhecimento técnico sobre o assunto.

Diferentemente do setor privado, onde a Gestão do Conhecimento frequentemente se orienta à vantagem competitiva, as atividades de Educação Corporativa, realizadas pela ESP indicam que a GC pública está conectada à entrega de valor social e à eficiência operacional.

A estrutura de parcerias internas, reflete uma estratégia de institucionalização do conhecimento que o desvincula da dependência de indivíduos-chave. Ao formalizar a sua guarda e transmissão por meio de uma unidade de EC robusta, a instituição mitiga os riscos de perda de expertise.

A análise dos documentos demonstra a correlação entre a atuação do Grupo de Desenvolvimento de Recursos Humanos (GDRH)/Escola de Saúde Pública, os princípios da Educação Corporativa e os Modelos de gestão estudados. Além disso os documentos normativos mapearam o contexto legal e estratégico que define o escopo de atuação do órgão.

Sugere-se à instituição estudada, contudo, a uniformização de termos e conceitos estratégicos e de GC. Isso é essencial para reduzir as barreiras de comunicação e facilitar a colaboração intersetorial, o que pode ser considerado um desafio crônico da burocracia pública.

Conclui-se que a Educação Corporativa fomenta a Gestão do Conhecimento no GDRH/ESP-SP ao atuar como o motor da espiral de conversão de conhecimento. A pesquisa evidenciou que a Escola é o *locus* da externalização do saber técnico da Secretaria de Saúde. Todavia, identificou-se que a internalização do conhecimento pelos servidores é o estágio mais frágil do ciclo.

Tendo por base essa análise justifica-se, como Produto Educacional (PE) proposto nesta dissertação, o desenvolvimento de um Material Didático e Instrucional da CAPES (BRASIL, 2019).

Este produto, intitulado *O Conhecimento em Movimento: Gestão do Conhecimento para Gestores Públicos*, foi estruturado de forma flexível para permitir diferentes modalidades de disseminação dos achados desta pesquisa e do compartilhamento dos saberes acumulados pelos servidores. Como tecnologia gerencial aplicada à educação não formal, o guia apresenta duas possibilidades centrais de uso: a sua aplicação autônoma e direta pelos profissionais em cargos de comando e assessoria nas suas respectivas unidades laborais, servindo como suporte prático para a redução da carga cognitiva na rotina administrativa; ou, alternativamente, a sua integração futura como um módulo ou atividade transversal de encerramento reflexivo nos cursos presenciais e de *e-learning* promovidos pelo Grupo de Desenvolvimento de Recursos Humanos/Escola de Saúde Pública (GDRH/ESP-SP). Neste segundo cenário, o material funcionaria como um passo a passo estruturado para que o concluinte sistematize os saberes obtidos, reflita sobre sua própria trajetória e planeje a replicação do conhecimento com sua equipe local.

A proposta, conforme pode ser observado no Apêndice A dessa dissertação, visa a criação de um recurso didático de natureza técnico-aplicada, que poderá ser materializado como um guia prático (ou *e-book* interativo). Seu propósito é organizar e sistematizar os achados da pesquisa em diretrizes e ferramentas operacionais que possam aprimorar a Gestão do Conhecimento (GC) no ambiente específico do órgão público. Além disso, configura-se como um instrumento de síntese analítica que abrange o ciclo completo da atividade desenvolvida, desde a etapa de planejamento até as inferências finais. Para além do registro processual, este documento deve evidenciar a aplicabilidade do conhecimento produzido, mensurando a relevância dos resultados frente aos impactos gerados e sua efetiva contribuição para o campo de atuação profissional.

O Produto Educacional justifica-se pela urgência de transformar o conhecimento acadêmico em soluções pragmáticas para o serviço público. O impacto potencial reside em:

Efetividade e Aplicabilidade: A proposta garante que os resultados da pesquisa não se restrinjam ao campo teórico, mas sejam transpostos para um instrumento de trabalho que poderá ser utilizado pelos gestores e servidores.

Potencial de Melhoria da Gestão: Ao fornecer um conjunto de diretrizes organizadas e validadas pela literatura, o produto poderá contribuir para a otimização dos processos internos, combatendo a perda de memória organizacional e promovendo a inovação gerencial.

Apoio à Educação Corporativa: O material terá o potencial de ser inserido nos programas de Formação e Formação do Formador, atuando como um subsídio essencial para o desenvolvimento das competências de Gestão do Conhecimento no quadro funcional.

O material será direcionado aos servidores e profissionais que atuam no órgão público. A utilização prevista para o produto é servir como base para a formulação de Planos de Gestão do Conhecimento e aplicação da educação corporativa.

Finalizando, essa sessão apresentou as considerações finais da pesquisa que analisa como a Educação Corporativa (EC) fomenta as práticas de Gestão do Conhecimento (GC) no Grupo de Desenvolvimento de Recursos Humanos/Escola de Saúde Pública de São Paulo (GDRH/ESP-SP). O estudo demonstrou que a integração desses eixos fortalece a capacidade técnica dos servidores e assegura a sustentabilidade das diretrizes do SUS no estado, evidenciando o papel da Escola como mediadora na transformação do saber prático (conhecimento tácito) em materiais didáticos e cursos (conhecimento explícito).

A contribuição teórica deste estudo reside na articulação metodológica e conceitual entre o arcabouço legal, o Modelo SECI de criação do conhecimento e os princípios da aprendizagem do adulto. A pesquisa apresenta uma proposta de produto educacional, como uma ferramenta de intervenção direta para formalizar e otimizar as práticas de EC como gestão do conhecimento e aprendizado organizacional, conforme o mapeamento documental, destinado a sistematizar os achados da pesquisa e otimização da memória organizacional e da eficiência do serviço público.

REFERÊNCIAS

- AGUNE, R.; CARLOS, J. A. Radar da Inovação – O que os governos precisam enxergar. **Estudos Avançados**, São Paulo, Brasil, v. 31, n. 90, p. 143–157, 2017.
- AUSUBEL, D. P. Aquisição e retenção de conhecimentos: uma perspectiva cognitiva. Lisboa:Plátano Edições Técnicas, 2001.
- BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira** – como implementar gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012
- BITENCOURT, C. (e Cols.). **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de competências**: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2012.
- BRASIL. Ministério da Educação. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Relatório de grupo de trabalho. Brasília/DF, 2019.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Programa Gespública**. Modelo de Excelência em Gestão Pública. Versão 1/2014. Brasília: MP/SEGEP, 2014.
- BRASIL. **LEI Nº 8.080, de 19 set 1990**. Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8080.htm
- BRASIL. **Constituição de República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 73, p. 180–219, nov. 2022.
- CARVALHO, F. C. A. de. **Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Pearson, 2012.
- CERQUEIRA, D. D.; COUTINHO GONZALEZ, W. R. Trajetórias e reflexões sobre educação não formal. **Práxis Educacional**, Vitória da Conquista, v. 12, n. 23, p. 377–404, 2016.
- COELHO, F. de S. (org.) **Escolas de governo**: formação e capacitação de agentes públicos. São Paulo: Oficina Municipal - Fundação Konrad Adenauer Brasil, 2020.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed. 2006.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos, instrumentos e experiências. 2. edição. São Paulo: Atlas, 2017.

FISCHER, A. L.; AMORIM, W. A. C. de. Gestão do conhecimento e educação corporativa: integração, complementaridade e sobreposições. In: EBOLI, M.; FISCHER, A. L.; GONÇALVES, M. V. (Orgs.). **Educação corporativa**: muitos olhares. São Paulo: Atlas, 2010.

FREIRE, P. de S.; SILVA, T. C.; BRESOLIN, G. G. (Orgs.). **Universidade Corporativa em Rede**: diretrizes iniciais do modelo. Curitiba: CRV, 2019

FREIRE, P. de S.; CANTO, C. A. R. De L.; BRESOLIN, G. G. A transversalidade temporal do desenvolvimento humano: da criança ao adulto. In: FREIRE, P. de S.; SILVA, T. C.; BRESOLIN, G. G. (Orgs.). **Universidade corporativa em rede**: diretrizes iniciais do modelo. Curitiba: CRV, 2019.

FREIRE, P. de S.; SILVA, T. C. Gestão do Conhecimento como diretriz para o modelo de Universidade Corporativa em Rede In: FREIRE, P. de S.; SILVA, T. C.; BRESOLIN, G. G. (Orgs.). **Universidade Corporativa em Rede**: diretrizes iniciais do modelo. Curitiba: CRV, 2019.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Orgs.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20–29, maio/jun. 1995.

HOLLIDAY, O. **Para sistematizar experiências**. Brasília: MMA, 2006.

JARRAHI, M. H.; ASKAY, D.; ESHRAGHI, A. Artificial intelligence and knowledge management: A partnership between human and AI. **Business Horizons**. Volume 66, Issue 1, January–February 2023, Pages 87-99.

JUNQUILHO, G. S. **Teorias da Administração Pública**. 2. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília: CAPES/UAB, 2012.

KNOWLES, M. S.; HOLTON III, E. F.; SWANSON, R. A. **Aprendizagem de resultados**: uma abordagem prática para aumentar a efetividade da educação corporativa. Rio de Janeiro, Elsevier, 2009,

KRAEMER, R.; FREIRE, P. de S.; SILVA, T. C.; SOUZA, J. A. de. Estágio de evolução do sistema corporativo de educação. In: FREIRE, P. de S.; SILVA, T. C.; BRESOLIN, G. G. (Orgs.). **Universidade corporativa em rede**: diretrizes iniciais do modelo. Curitiba: CRV, 2019. cap. 8, p. 143–160.

KENSKI, V. M. **Educação e tecnologias**: o novo ritmo da informação. Campinas: Papirus, 2012.

LANGHI, C.; CORDEIRO, D. de S. Relações entre gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional e educação corporativa. **Ensino em Re-Vista**, Uberlândia, v. 28, e055, 2021.

LANGHI, C.; CORDEIRO, D. de S.; SIMÕES, M. de L.; STETTINER, C. F. Educação corporativa: aprendizagem significativa no âmbito das empresas. **Revista EducarMais**, v. 5, n. 5, p. 1003–1017, 2021.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos da metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. 2. ed. Rio de Janeiro: E.P.U., 2013.

MAZZON, J. A. Using the Methodological Association Matrix in Marketing Studies. **ReMark - Revista Brasileira de Marketing**, [S. l.], v. 17, n. 5, p. 747–770, 2018. DOI: 10.5585/bjm.v17i5.4175.

MEISTER, J. C. **Educação Corporativa: Gestão do Capital Intelectual através das universidades Corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2014.

MORAZ, C. C. de; ÉBOLI, M. Educação corporativa no cenário pós-pandemia. In: ÉBOLI, Marisa (org.). **Educação corporativa no cenário pós-pandemia**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2023.

MOSCARDINI, T. N.; KLEIN, A. Z. Educação corporativa e desenvolvimento de lideranças em empresas multisite. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 1, p. 84-106, jan./fev. 2015.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OECD. **Fostering Innovation in the Public Sector**. OECD Publishing, Paris, 2017.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RODRIGUES, K. dos S. C.; MATOS, J. de C.; PANTOJA, M. J. Contextos de Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa: Revisão Sistemática de Literatura. **Revista da UI_IPSantarém**, [S. l.], v. 10, n. 4, p. 48–67, 2022.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. Del P. B. **Metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, E. T. Aprendizagem na educação corporativa: considerações sobre a aplicação dos princípios andragógicos e metodologias ativas. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 12, n. 3, p. 54–69, jul./set. 2021.

SÃO PAULO (Estado). **Decreto nº 51.767, de 19 abr. 2007**. Dispõe sobre a transferência que especifica, reorganiza a Coordenadoria de Recursos Humanos da Secretaria da Saúde. Diário Oficial do Estado de São Paulo, 19 abr. 2007.

SÃO PAULO (Estado). **Decreto nº 53.963, de 21 jan. 2009**. Institui, no âmbito da Administração Pública Estadual, a Política de Gestão do Conhecimento e Inovação e dá providências correlatas. Diário Oficial do Estado de São Paulo, 21 jan. 2009.

SÃO PAULO (Estado). Secretaria da Saúde. **Programação Anual de Saúde – PAS 2025**. São Paulo: SES-SP, abr. 2024.

SÃO PAULO (Estado). **Decreto nº 66.648, de 11 abr. 2022**. Reorganiza a Coordenadoria de Recursos Humanos, da Secretaria da Saúde, e dá providências correlatas. Diário Oficial do Estado de São Paulo, 11 abr. 2022. Disponível em:

SÃO PAULO (Estado). Secretaria de Estado da Saúde. Coordenadoria de Recursos Humanos. **Portaria CRH-16, de 24 out. 2018**. Dispõe sobre a normatização do Curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde – CDEGSS da Secretaria de Estado da Saúde, destinado aos servidores no exercício de cargos de assessoria e comando. Diário Oficial do Estado de São Paulo, Executivo, Seção I, 25 out. 2018a.

SÃO PAULO (Estado). Secretaria da Saúde. **Resolução SS-64, de 19 de setembro de 2018**. Institui no âmbito da Secretaria de Estado da Saúde o Curso de Desenvolvimento Gerencial em Serviços de Saúde – CDGESS e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**, São Paulo, SP, v. 128, n. 177, p. 37, 20 set. 2018b. Seção 1.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: a arte e prática da organização que aprende**. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Best Seller, 2013.

SILVA, T. C.; FREIRE, P. de S. Estágio Educação Corporativa: o problema diagnosticado nas organizações brasileiras. In: FREIRE, P. de S.; SILVA, T. C.; BRESOLIN, G. G. (Org.). **Universidade Corporativa em Rede: diretrizes iniciais do modelo**. Curitiba: CRV, 2019.

SCHÖN, D. **The Reflective Practitioner: How Professionals Think In Action**. New York: Basic Books, 1984.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO. **Modelo de referência em gestão do conhecimento: guia da excelência em gestão do conhecimento**. 2. ed. São Paulo: SBGC, 2024.

TEIXEIRA, W. G.; FROGERI, R. F.; PIURCOSKY, F. P. Maturidade da gestão do conhecimento na Comissão de Implantação do Sistema de Controle do Espaço Aéreo Brasileiro (CISCEA). **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 71, n. 3, p. 604-630, 2020.

ANEXO A - Portfólio dos cursos à distância do GDRH/ESP

EIXO	CURSO	C/H	OBJETIVO	STATUS	PRODUÇÃO/PARCEIRIA
INTEGRAÇÃO	PISS	4	Integrar os novos servidores da SES/SP	ATIVO	CMES
GESTÃO	CURSO BÁSICO AVALIAÇÃO DESEMPENHO	16	Contribuir para a construção da cultura avaliativa na SES/SP.	ATIVO	CMES
GESTÃO	CURSO BÁSICO DE INDICADORES	16	Compreender os principais objetivos de indicadores e a importância da gestão de pessoas baseada em indicadores.	ATIVO	CMES
GESTÃO	GESTÃO DO CONHECIMENTO	10	Apresentar os tipos de conhecimento e como gerenciá-los dentro da instituição.	ATIVO	CMES
GESTÃO	GESTÃO ESTRATÉGICA	10	Compreender os instrumentos de elaboração para o planejamento estratégico.	ATIVO	CMES
GESTÃO	GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA	10	Reconhecer os principais instrumentos de planejamento público. Plano Plurianual e Lei de Diretrizes Orçamentárias.	ATIVO	CMES
GESTÃO	GESTÃO DE PROJETOS	10	Compreender as principais características de um projeto e como ele é construído.	ATIVO	CMES
GESTÃO	GESTÃO DE TERCEIROS	10	Apresentar os modelos de parcerias possíveis de serem firmados entre o poder público e a iniciativa privada.	ATIVO	CMES
GESTÃO	ACOLHIMENTO E ATENDIMENTO HUMANIZADO	3	Ampliar o repertório conceitual e instrumental para refletir sobre desafios, soluções, conflitos, formas de se comunicar e	ATIVO	Saúde em ação/CMES

			compreender a saúde mental.		
GESTÃO	CURSO INTRODUÇÃO AO e-SUS	1	Compreender a aplicação e utilização da ferramenta do e-SUS.	ATIVO	Saúde em ação/CMES
GESTÃO	E-SUS NA PRÁTICA!	6	Aplicar a ferramenta e-SUS	ATIVO	Saúde em ação/CMES
GESTÃO	DESENVOLVIMENTO GERENCIAL EM SERVIÇOS DE SAÚDE- CDGESS (ETAPA I)	60	Compreender as ferramentas de gestão, analisar processos organizacionais e propor soluções que aumentem a eficiência e a qualidade dos serviços de saúde.	ATIVO	CMES
GESTÃO	PISS-PCO	4	Integrar os novos servidores da SES/SP [Compõe o Programa de Certificação de Ouvidoria]	ATIVO	CMES/OUVIDORIA
GESTÃO	ACOLHIMENTO E ATENDIMENTO HUMANIZADO (PCO)	3	Ampliar o repertório conceitual e instrumental para refletir sobre desafios, soluções, conflitos, formas de se comunicar e compreender a saúde mental.	ATIVO	Saúde em ação/CMES
GESTÃO	CURSO DE OUVIDORIA DO SUS DO ESTADO DE SÃO PAULO	10	Relacionar os princípios e diretrizes do SUS às atividades das Ouvidorias/ Identificar as competências necessárias para um atendimento respeitoso e eficiente. / Identificar os conhecimentos quanto as funções e atribuições da Ouvidoria. /Identificar a estrutura e organização das Ouvidorias. /Compreender as funcionalidades do Sistema de Ouvidoria online.	ATIVO	CMES/OUVIDORIA

GESTÃO	PROGRAMA DE CERTIFICAÇÃO EM OUVIDORIA (PCO)	33	Relacionar os princípios e diretrizes do SUS às atividades das Ouvidorias; Identificar as competências necessárias para um atendimento respeitoso e eficiente; identificar os conhecimentos quanto as funções e atribuições da Ouvidoria; Identificar a estrutura e organização das Ouvidorias; Compreender as funcionalidades do Sistema de Ouvidoria online.	ATIVO	CMES/OUVIDORIA
GESTÃO	CURSO INTRODUTÓRIO PARA CONSELHEIROS DE SAÚDE	20	Compreender o papel dos conselheiros de saúde, aplicar princípios de participação social, analisar criticamente o funcionamento dos conselhos e contribuir de forma efetiva para o fortalecimento do controle social no Sistema Único de Saúde (SUS)	ATIVO	CMES / CEPETS
GESTÃO	ATUAÇÃO DOS GESTORES E FISCAIS DE CONTRATOS E CONVÊNIOS	40	Compreender os dispositivos da Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos, atuando com segurança e conformidade na gestão e fiscalização de contratos e convênios, especialmente no contexto da SES-SP e demais órgãos públicos envolvidos em processos licitatórios. [Curso síncrono transformado em assíncrono em maio/2025]	ATIVO	CMES
GESTÃO	DESENVOLVIMENTO GERANCIAL EM SERVIÇOS DE SAÚDE	60	Desenvolver e orientar conhecimentos e habilidades, visando a qualificação das boas práticas na gestão de serviços de saúde.	DESATIVADO	CMES

GESTÃO	CDGESS-ETAPA II - (OFICINAS VIRTUAIS)	32	Aplicar ferramentas de gestão, analisar processos organizacionais e propor soluções que aumentem a eficiência e a qualidade dos serviços de saúde. [Intermediária – obrigatória]	ATIVO	CMES
ADMINISTRATIVO OPERACIONAL	EXCEL BÁSICO	16	Compreender e utilizar as ferramentas básicas do Excel para organizar dados, elaborar planilhas e apoiar suas funções de forma alinhada às expectativas e objetivos da Instituição.	ATIVO	CMES
ADMINISTRATIVO OPERACIONAL	POWER POINT BÁSICO - PPT	16	Compreender e utilizar as ferramentas básicas do PowerPoint para elaborar apresentações que atendam às expectativas e objetivos da sua Instituição.	ATIVO	CMES
ADMINISTRATIVO OPERACIONAL	WORD BÁSICO	16	Compreender e utilizar as ferramentas básicas do Word para elaborar, formatar e organizar documentos de forma eficiente, atendendo às demandas e objetivos da sua Instituição.	ATIVO	CMES
ADMINISTRATIVO OPERACIONAL	LIBRAS	120	Desenvolver as habilidades linguísticas de expressão e compreensão em Libras, de forma progressiva, para sua atuação como agente transformador nos processos sociais por meio de elementos teóricos e práticos.	ATIVO	CMES/VANZOLINI
ADMINISTRATIVO OPERACIONAL	ATENDIMENTO AO CIDADÃO (PCO)	16	Aplicar estratégias e orientações práticas que aumentem a qualidade do atendimento, desenvolvendo habilidades de comunicação e postura profissional	ATIVO	CMES

			voltadas para um bom relacionamento com o cidadão. [COMPÕE O PROGRAMA DE CERTIFICAÇÃO EM OUVIDORIA (PCO)]		
ADMINISTRATIVO OPERACIONAL	ATENDIMENTO AO CIDADÃO	16	Aplicar estratégias e orientações práticas que aumentem a qualidade do atendimento, desenvolvendo habilidades de comunicação e postura profissional voltadas para um bom relacionamento com o cidadão.	ATIVO	CMES
ADMINISTRATIVO OPERACIONAL	OUVIDORIA	10	Relacionar os princípios e diretrizes do SUS às atividades das Ouvidorias; Identificar as competências necessárias para um atendimento respeitoso e eficiente; identificar os conhecimentos quanto as funções e atribuições da Ouvidoria; Identificar a estrutura e organização das Ouvidorias; Compreender as funcionalidades do Sistema de Ouvidoria online.	ATIVO	OUVIDORIA-SSES/CMES
ADMINISTRATIVO OPERACIONAL	SISTEMA - SEI	4	Capacitar servidores e colaboradores a utilizarem, de forma prática e segura, o Sistema Eletrônico de Informações para a gestão, produção e tramitação de documentos e processos administrativos eletrônicos.	ATIVO	
ASSISTENCIAL	CÂNCER CERVICAL (FOSP)	16	Compreender os fundamentos e protocolos de rastreamento do câncer cervical.	ATIVO	FOSP/CMES

ASSISTENCIA L	CÂNCER DE MAMA (FOSP)	12	Compreender os fundamentos técnicos para o rastreamento e detecção precoce do câncer de mama.	ATIVO	FOSP/CMES
ASSISTENCIA L	CUIDADO INTEGRAL A PESSOAS COM USO DE SUBSTÂNCIAS PSICOATIVAS NA APS	140	preparar equipes multiprofissionais da Atenção Primária à Saúde (APS) com vistas à universalização da capacitação técnica e ao fortalecimento da política pública estadual de cuidado às pessoas que fazem uso de álcool e outras drogas.		
ASSISTENCIA L	MEDIDAS DE PREVENÇÃO PARA ENFRENTAMENTO DA PANDEMIA	20	Orientar aos profissionais de saúde em medidas de biossegurança e noções de autocuidado.	ATIVO	CMES
ASSISTENCIA L	PROMOVENDO O ALEITAMENTO MATERNO	22	Capacitar profissionais de saúde a aplicar técnicas de aconselhamento fundamentadas na Comunicação Não Violenta, aprimorando habilidades de escuta e expressão, analisando criticamente a importância do apoio ao aleitamento materno, avaliando práticas de sensibilização e desenvolvendo domínio sobre o tema como forma de responsabilidade social e prevenção de doenças.	ATIVO	HGSM/HMI/IS/CMES
ASSISTENCIA L	DOAÇÃO DE ÓRGÃOS E TECIDOS PARA TRANSPLANTE	40	Proporcionar às equipes das CIHDOTT e das áreas críticas do hospital (onde são identificados os pacientes com lesão cerebral grave com possibilidade de evolução para morte encefálica) conhecimentos e atitudes adequados ao processo de doação	ATIVO	CMES / CENTRAL DE TRANSPLANTES

			de órgãos para transplantes em situação de morte encefálica (ME), e de doação de córneas em situação de óbito por coração parado (CP).		
ASSISTENCIA L	SAÚDE INTEGRAL DA POPULAÇÃO LGBTQIA+: CURSO BÁSICO	14	Compreender o conceito de sexualidade como um aspecto amplo e integral da natureza humana, que abrange fatores biológicos, psicológicos, sociais e culturais. Conceituar e compreender as identidades de gênero e suas implicações para o campo da saúde. Desenvolver uma atitude profissional respeitosa, isenta de discriminação, e garantir um atendimento integral e humanizado às pessoas, considerando suas especificidades e direitos. Valorizar a importância de políticas públicas e educativas para o combate às vulnerabilidades e a proteção dos direitos das pessoas LGBTQIA+. Contribuir para implantação/implementação de linhas de cuidado de saúde integral para pessoas trans.	ATIVO	CCD/VANZOLINI
ASSISTENCIA L	SAÚDE INTEGRAL DA POPULAÇÃO LGBTQIA+: CURSO COMPLETO	40	Compreender o conceito de sexualidade como um aspecto amplo e integral da natureza humana, que abrange fatores biológicos, psicológicos, sociais e culturais. Conceituar e compreender as identidades de gênero e suas implicações para o campo da saúde. Desenvolver uma atitude profissional respeitosa, isenta de discriminação, e	ATIVO	

			garantir um atendimento integral e humanizado às pessoas, considerando suas especificidades e direitos. Valorizar a importância de políticas públicas e educativas para o combate às vulnerabilidades e a proteção dos direitos das pessoas LGBTQIA+. Contribuir para implantação/implementação de linhas de cuidado de saúde integral para pessoas trans.		
VIGILÂNCIA	CURSO RÁPIDO DE VIGILÂNCIA EM SÍFILIS	40	Compreender e aplicar práticas de gestão do cuidado em sífilis, qualificando processos de vigilância, análise de dados e estratégias de prevenção e controle da doença.	ATIVO	CRT/VANZOLINI/CMES
VIGILÂNCIA	PREENCHIMENTO DA FICHA DE INTOXICAÇÃO EXÓGENA NO SINAN	10	Compreender e aplicar corretamente os procedimentos de preenchimento da Ficha de Intoxicação Exógena no SINAN, garantindo padronização, qualidade das informações e suporte efetivo à vigilância em saúde.	ATIVO	CVE/CCD/CMES
VIGILÂNCIA	NOTIFICAÇÃO DE VIOLÊNCIA INTERPESSOAL E AUTOPROVOCADA	20	Compreender a importância da notificação compulsória, preencher corretamente a ficha de Violência Interpessoal e Autoprovocada no SINAN e contribuir para o aprimoramento da qualidade dos dados, fortalecendo as ações de vigilância e assistência em saúde.	ATIVO	CVE/CCD/CMES
VIGILÂNCIA	CAPACITAÇÃO NO SISTEMA DE MONITORAMENTO - SIMC	40	Capacitar os profissionais de saúde no monitoramento de	ATIVO	CRT/CMES

			peças vivendo com HIV/Aids		
VIGILÂNCIA	VIGILÂNCIA EM DOENÇAS CRÔNICAS NÃO TRANSMISSÍVEIS (DCNT)	40	Capacitar os gestores e os profissionais da saúde na utilização e interpretação dos dados de vigilância em doenças crônicas não transmissíveis (DCNT).	ATIVO	CVE/CCD/VANZOLINI
VIGILÂNCIA	MANEJO CLÍNICO DAS ARBOVIROSES URBANAS	20	Capacitar profissionais da saúde, médicos e enfermeiros, para identificar casos suspeitos de arboviroses urbanas, pensar nos principais diagnósticos, avaliar e realizar a classificação de risco e o manejo clínico adequado, além de orientações para a organização dos serviços, promovendo assim o bom atendimento e a boa evolução de todos os casos suspeitos.	ATIVO	CVE/CMES
VIGILÂNCIA	PREENCHIMENTO DA DECLARAÇÃO DE ÓBITO	30	Qualificar os profissionais responsáveis pelas notificações de óbitos; Reduzir inconsistências e causas de morte sem utilidade para a saúde pública nas declarações; ampliar a competência para o estabelecimento da causa básica dos óbitos.	ATIVO	Centro de Informações em Vigilância à Saúde/VANZOLINI/CMES
VIGILÂNCIA	PREENCHIMENTO DA DECLARAÇÃO DE NASCIMENTO VIVO	30	Capacitar profissionais de saúde no preenchimento adequado das DNV. Promover a redução de inconsistências e subnotificações, especialmente relacionadas às anomalias congênitas. Aprimorar a competência no registro de dados para o SINASC,	ATIVO	Centro de Informações em Vigilância à Saúde/VANZOLINI/CMES

			possibilitando políticas públicas mais eficazes.		
VIGILÂNCIA	INVESTIGAÇÃO DE ÓBITOS	30	Capacitar os profissionais de saúde a realizar investigações epidemiológicas detalhadas sobre óbitos, com o intuito de qualificar os dados de mortalidade, identificar causas evitáveis e contribuir para a melhoria da assistência à saúde. Fornecer as ferramentas para entender os determinantes das mortes, melhorar a precisão das informações no Sistema de Informações sobre Mortalidade (SIM) e auxiliar na formulação de políticas públicas de saúde mais eficazes.	ATIVO	Centro de Informações em Vigilância à Saúde/VANZOLINI/CMES
VIGILÂNCIA	CICLO DE FORMAÇÃO DA VIGILÂNCIA EM SAÚDE DAS POPULAÇÕES EXPOSTAS A AGROTÓXICOS (VSPEA)	80	Fortalecer a capacidade técnica dos municípios paulistas para implementar a Vigilância em Saúde de Populações Expostas a Agrotóxicos (VSPEA), promovendo a integração entre vigilância, assistência à saúde, meio ambiente e setores estratégicos locais	ATIVO	CVS-SAMA/CVS/CCD - CMES
VIGILÂNCIA	BOAS PRÁTICAS PARA COLETA DE AMOSTRAS DE ÁGUA PARA ANÁLISE DE RESÍDUOS DE AGROTÓXICOS	6	Capacitar e orientar profissionais sobre as melhores práticas e procedimentos para garantir a qualidade e a confiabilidade das análises.	ATIVO	CVS-SAMA/CVS/CCD - CMES

FORMAÇÃO	TÉCNICO EM SEGURANÇA DO TRABALHO	260	Habilitar profissionais Técnicos em Segurança do Trabalho com capacidade para atuar em ações preventivas nos processos produtivos, com auxílio de controle de riscos ambientais, emitindo relatórios técnicos, investigando e analisando acidentes e recomendando medidas de prevenção e controle, de acordo com as normas regulamentadoras do Ministério do Trabalho.	ATIVO	GDRH/CMES
FORMAÇÃO	TÉCNICO DE ENFERMAGEM Programa de Formação de Profissionais de Nível Técnico para a Área de Saúde no Estado de São Paulo	42	Conhecer modelos de gestão e administração em saúde, compreender a importância da SAE como instrumento de gestão do cuidado, as principais apropriar dos sistemas de informação existentes nos serviços/gestão de saúde	ATIVO	CMES / CEPETS
FORMAÇÃO	ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS EM SAÚDE	496	Especializar profissionais da SES, para que possam atuar de forma inovadora e que sejam capazes de compreender, aplicar e disseminar de forma permanente as novas abordagens na área de Gestão de Pessoas em Saúde.	ATIVO	GDRH/CMES
FORMAÇÃO	ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE SERVIÇOS DE SAÚDE	556	Especializar profissionais para atuar de um modo proficiente no desempenho da gestão de serviços de saúde, garantindo a qualidade de assistência aos 10 usuários, a resolutividade dos serviços e bem como a eficiência e efetividade das ações de saúde.	INATIVO	GDRH/CMES

ANEXO B - Formulário para a solicitação de cursos

FORMULÁRIO DE SOLICITAÇÃO CURSO EAD

A construção de um curso EAD segue alguns passos:

- Envio de formulário de solicitação para área solicitante
- Aprovação da diretoria do CEFOR
- Reunião de planejamento para apoiar a construção do conteúdo pedagógico;
- Roteirização do conteúdo pedagógico
- Produção do conteúdo pedagógico
- Construção do Ambiente Virtual de Aprendizagem
- Entrega do curso e início das inscrições

- O prazo total de produção do curso dependerá do andamento e cumprimento dos prazos de entrega, roteirização, produção e outros.

Para formalizar a solicitação do curso EAD, preencher o formulário abaixo e encaminhar para o e-mail ses-ead@saude.sp.gov.br

Antes de preencher esse documento, sugerimos acessar o link abaixo para melhor compreensão dos conceitos norteadores do GDRH.

http://saude.sp.gov.br/resources/crh/gsdhr/conceitos_norteadores.pdf

Nome do curso	
Eixo	☐ Gestão em Saúde/ Gerência ☐ Administrativo/Operacional ☐ Assistencial ☐ Vigilância em Saúde ☐ Formação
Carga horária	
Justificativa [Explicar o problema e suas consequências demonstrando os motivos que legitimam o projeto]	
Objetivo [Demonstrar o que se espera alcançar com a intervenção da proposta]	
Público Alvo	
Há pré-requisito para participação no curso?	☐ Sim. Quais? ☐ Não
Forma de divulgação	☐ Convocação ☐ Convite ☐ Curso aberto ☐ Outro. Qual?
Quantidade	

de vagas			
Nº de turmas previstas			
Modalidade do curso	☐ EAD ☐ Semipresencial		
Prevê tutoria?	☐ Sim ☐ Não		
O conteúdo do curso	☐ Está construído ☐ Não está construído		
Dados do conteudista	Nome: Formação: Telefone: E-mail: É servidor da SES?		
Material que pretende utilizar no curso	GRAVAÇÕES ☐ Filmes ☐ Animações ☐ Videoaulas ☐ Entrevistas ☐ Outros. O que?	DOCUMENTOS ☐ Apresentação ☐ Textos ☐ Fotos ☐ Gráficos ☐ Outros. O que?	ATIVIDADES ☐ Questionário ☐ Pesquisa de avaliação ☐ Fórum ☐ Estudo de caso ☐ Outros. O quê?

Os materiais relacionados acima já estão produzidos?	☐ Sim. Quais? ☐ Não.
Data prevista para início do curso	
Critérios para certificação	
Dados do responsável pela proposta	Nome: Cargo: Telefone: E-mail: Órgão solicitante:

ANEXO C – Plano Estadual de Saúde - objetivos específicos atribuídos ao GDRH/ESP

Objetivo. 3 - Formar e capacitar profissionais para a área da saúde Nota: Este objetivo guarda relação com: PPA 2024-2027: Programa 942 17º CNS: D7.3.1-7.3.5: E4-D3-D4 9º CES: D7.3.1-7.3.5: E3-D4 3º CESMT: Sem relação ODS: D7.3.1-7.3.5: Obj 3 e Metas: 3.8-3.c Obj. 16: Metas 16.6 e 16.7													
Meta	Indicador	Valor linha de Base - Valor			Meta do Plano 2024 a 2027	Metas anuais				Vinculação PPA 2024-2027			
		Valor	Ano	Unidade de Medida		2024	2025	2026	2027	Programa	Produto PPA	Ação	Subfunção
D7.3.1 - Formar Médicos por meio do Programa de Residência Médica para as instituições de saúde	D7.3.1.1 - Médicos residentes formados	2.289	2022	Número	10.000	2.500	2.500	2.500	2.500	942	2004	4863	128
D7.3.2 - Especializar profissionais da área da saúde, exceto Médicos, para as instituições de saúde	D7.3.2.1 -Profissionais especializados	478	2022	Número	1.800	450	450	450	450	942	1987	4862	128
D7.3.3 - Formar e capacitar profissionais por meio das Escolas Técnicas do SUS/SP para as instituições de saúde	D7.3.3.1 -Profissionais formados e capacitados pelas ETSUS/SES/SP	1.176	2022	Número	4.000	1.000	1.000	1.000	1.000	942	2004	4863	128
D7.3.4 - Capacitar os servidores da administração direta da SES/SP	D7.3.4.1 -Percentual de servidores capacitados em cursos presenciais e EAD ofertados pelo Grupo de Desenvolvimento de RH	12%	2022	Percentual	40%	10%	10%	10%	10%	942	2001	5805	128

Objetivo. 4 - Apoiar os municípios na formação e qualificação dos trabalhadores do SUS, com ênfase na atenção primária Nota: Este objetivo guarda relação com: PPA 2024-2027: Programa 942 17º CNS: D7.4.1 a D7.4.3: E4 - D3 D4 9º CES: Sem relação 3º CESMT: Sem relação ODS: D7.4.1-7.4.3: Obj 3 e Metas: 3.8-3.c Obj. 16: Metas 16.6 e 16.7													
Meta	Indicador	Valor linha de Base - Valor			Meta do Plano 2024 a 2027	Metas anuais				Vinculação PPA 2024-2027			
		Valor	Ano	Unidade de Medida		2024	2025	2026	2027	Programa	Produto PPA	Ação	Subfunção
D7.4.1 - Apoiar os Departamentos Regionais de Saúde na qualificação e implementação de 57 projetos dos Planos Regionais de Educação Permanente em Saúde (PREPS), com recursos de Educação Permanente	D7.4.1.1 -Nº de projetos dos PREPS implementados com recursos de Educação Permanente	-	-	Número	57	14	14	14	15	942	2044	6121	128

APÊNDICE A – Produto Educacional

O presente Guia de Suporte foi desenvolvido para atuar como um dispositivo de transição didática, convertendo o conhecimento obtido através dos cursos da ESP-SP e da própria trajetória das pessoas em memória organizacional explícita. Para tanto, sua arquitetura interna organiza-se por meio de três ferramentas operacionais: o Plano de Ação para Internalização, o Roteiro de Reunião para Disseminação e a Ata de Pactuação de Práticas.

Pautado pelos princípios andragógicos da autonomia e relevância prática do aprendizado do adulto no serviço público, o emprego destas ferramentas desenha-se sob duas possibilidades distintas de inserção institucional:

- **Uso Autônomo e Descentralizado:** O material funciona como uma ferramenta de autoaplicação, na qual o participante ou servidor utiliza o passo a passo de forma independente para qualificar suas rotinas de trabalho, organizar reuniões de repasse técnico e registrar as lições aprendidas em seu setor, mitigando os efeitos do déficit de tempo e da complexidade burocrática.
- **Uso Integrado aos Portfólios da ESP-SP:** Como uma perspectiva potencial de desdobramento pedagógico, o guia possui flexibilidade para ser incorporado como um módulo final reflexivo nas ações educacionais da Escola de Saúde Pública. Sob essa configuração de uso, ao término da carga horária teórica de qualquer curso, o estudante cumpriria uma etapa de encerramento dedicada à sistematização e planejamento de compartilhamento do saber. Essa prática institucionalizaria a transição do conhecimento individual para o nível grupal de maneira padronizada.

O conhecimento Em movimento

Gestão do Conhecimento para Gestores Públicos
Redução de Carga Cognitiva e Estruturação de Rotinas



DESAFIOS PARA A GC

Práticas Atuais

Identificamos as práticas de gestão do conhecimento adotadas, avaliando seu impacto na rotina institucional e na entrega de serviços de saúde.

O Papel da Educação

Analisamos como a Educação Corporativa atua como catalisadora, transformando o aprendizado individual em ativos organizacionais estratégicos.

GAPS IDENTIFICADOS



Carga Cognitiva

O esforço mental para criar estratégias do zero é exaustivo.

O guia oferece ferramentas prontas para uso imediato.



Déficit de Tempo

Gestores sofrem com a falta de tempo para organizar equipes.

O método estruturado reduz o ciclo de planejamento.



Invisibilidade

Processos que não são documentados tornam-se invisíveis. O guia formaliza o conhecimento e a entrega.

A SOLUÇÃO: O GUIA DE SUPORTE

O que é o Guia?

É um produto técnico resultante de pesquisa de mestrado profissional, desenhado como um suporte ao desempenho.

Ao contrário de manuais densos, este guia oferece **Plano de Ação Imediato**, scripts de reunião e matrizes de monitoramento que guiam o gestor passo a passo.



O MODELO SECI NA GESTÃO PÚBLICA

A espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi aplicada:

-  **Socialização:** Reuniões e trocas tácitas.
-  **Externalização:** Documentação e modelos.
-  **Combinação:** Novos modelos adaptados ao contexto.
-  **Internalização:** Prática e novos hábitos.



Fonte: Nonaka; Takeuchi (2008)

FERRAMENTA 1: ROTEIRO DE REUNIÃO



Socialização

Transforma o saber individual em coletivo. O gestor atua como facilitador do ensino.



Eficiência

Resolve a falta de tempo e método para o repasse de conhecimento na equipe.



Aprendizado

Garante que o conteúdo da educação corporativa chegue aos colaboradores.

FERRAMENTA 2: ATA DE PACTUAÇÃO

Impacto na GC	O que resolve?	Ação do Gestor
Externalização	A "invisibilidade" do que acontece após o curso.	Cria um registro oficial da mudança pretendida.
Formalização	Falta de compromisso com a aplicação prática.	Formaliza o acordo com a equipe em documento.
Continuidade	Perda de conhecimento em rotações de equipe.	Garante a memória técnica do projeto/trabalho.
Segurança	Alinha expectativas entre gestor e liderados.	Redução de conflitos e ruídos de comunicação.

FERRAMENTA 3: PLANO DE AÇÃO

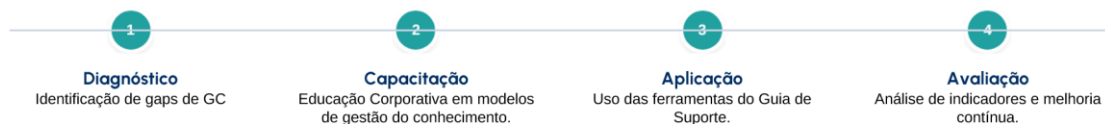
-  **Internalização do Saber:** Define com clareza o que "muda hoje" na rotina do servidor após a ação educacional.
-  **Roteiro Estruturado:** Reduz a ansiedade do gestor ao oferecer um passo a passo para a implantação.
-  **Aplicação Teórica:** Conecta os modelos de gestão pública diretamente à realidade do serviço.
-  **Fomento à Prática:** Transforma o investimento em Educação Corporativa em melhoria no serviço.

FERRAMENTA 4: INDICADORES



Dados simulados na aplicação do Guia Conhecimento em Movimento

JORNADA DE IMPLANTAÇÃO



CONTRIBUIÇÃO DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Escola de Saúde Pública

Espaço de Inovação

Avaliação Final

- ✓ Criar uma cultura de aprendizado contínuo.
- ✓ Reduzir a perda de conhecimento tácito.
- ✓ Melhorar a eficiência operacional das diversas áreas

Este guia é o seu suporte para uma gestão do conhecimento
mais técnica e menos exaustiva.

Acesse o Guia Completo no Moodle Institucional

