

ESCOLA DE LÍDERES EM HOSPITAIS UNIVERSITÁRIOS: DIRETRIZES PEDAGÓGICAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE GESTORES NO HUPAA- UFAL À LUZ DE PETER SENGE

LEADERSHIP ACADEMY IN UNIVERSITY HOSPITALS: PEDAGOGICAL GUIDELINES FOR MANAGERIAL DEVELOPMENT AT HUPAA-UFAL IN THE LIGHT OF PETER SENGE

ESCUELA DE LÍDERES EN HOSPITALES UNIVERSITARIOS: DIRECTRICES PEDAGÓGICAS PARA EL DESARROLLO DE GESTORES EN EL HUPAA-UFAL A LA LUZ DE PETER SENGE

Bruno Morais Silva¹
José Clebson Silva de Farias²
Rozineide Iraci Pereira da Silva³

RESUMO: Este estudo buscou propor um modelo pedagógico de formação continuada para gestores intermediários de hospitais públicos, materializado em uma Escola de Líderes para o Hospital Universitário Professor Alberto Antunes da Universidade Federal de Alagoas (HUPAA-UFAL). Nos hospitais universitários da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH), a educação corporativa ancora-se em trilhas virtuais assíncronas de conformidade (compliance), que colidem com a escassez de tempo das equipes e com a fragmentação cultural entre as áreas médica, assistencial e administrativa. Trata-se de pesquisa aplicada, qualitativa, de procedimento documental e propositivo, fundamentada nas cinco disciplinas das Organizações que Aprendem de Peter Senge: Domínio Pessoal, Modelos Mentais, Visão Compartilhada, Aprendizagem em Equipe e Pensamento Sistêmico. Como resultado, delineou-se uma matriz curricular dialógica de 80 horas, organizada em quatro módulos, integrando mecanismos de proteção institucional da carga horária, mentoria interprofissional e critérios de monitoramento fundamentados no modelo de avaliação de Kirkpatrick. Conclui-se que o desenvolvimento de lideranças no setor público de saúde depende da transição do treinamento prescritivo para espaços permanentes de reflexão coletiva, nos quais o respeito às subculturas profissionais viabilize soluções sustentáveis para os desafios operacionais do Sistema Único de Saúde (SUS).

Palavras-chave: Educação Corporativa. Liderança Hospitalar. Pensamento Sistêmico.

¹ Mestrando em Educação pela Christian Business School (CBS). Servidor Público Federal vinculado ao Hospital Universitário Professor Alberto Antunes (HUPAA-UFAL/EBSERH).

² Mestrando em Educação pela Christian Business School (CBS). Servidor Público Federal vinculado à Universidade Federal de Alagoas – Maceió/AL/Brasil.

³ Ph.D. Doutora em Ciências da Educação, Mestra em Ciências da Educação pela Universidade Federal de Alagoas-UFAL, Psicopedagoga, Pedagoga, Analista do Comportamento Aplicada, Especialista em Escrita Acadêmica Avançada, Professora do Ensino Superior e professora orientadora da Christian Business School-CBS.

ABSTRACT: This study sought to propose a pedagogical model of continuing education for middle managers in public hospitals, embodied in a Leadership Academy for the Professor Alberto Antunes University Hospital at the Federal University of Alagoas (HUPAA-UFAL). In university hospitals of the Brazilian Hospital Services Company (EBSERH), corporate education is anchored in asynchronous virtual compliance tracks, which frequently collide with chronic time constraints and cultural fragmentation among medical, nursing, and administrative fields. This applied, qualitative research, with a documentary and propositional design, is grounded in Peter Senge's five disciplines of Learning Organizations: Personal Mastery, Mental Models, Shared Vision, Team Learning, and Systems Thinking. As a result, an 80-hour dialogic curriculum organized into four modules was designed, integrating protected working hours, interprofessional mentorship, and monitoring criteria grounded in Kirkpatrick's evaluation model. It is concluded that developing leadership in the public healthcare sector requires shifting from prescriptive instruction to permanent arenas of collective reflection, where mutual recognition among professional subcultures enables sustainable solutions for the operational challenges of the Unified Health System (SUS).

Keywords: Corporate Education. Hospital Leadership. Systems Thinking.

RESUMEN: Este estudio buscó proponer un modelo pedagógico de formación continua para gestores intermedios de hospitales públicos, materializado en una Escuela de Líderes para el Hospital Universitario Profesor Alberto Antunes de la Universidad Federal de Alagoas (HUPAA-UFAL). En los hospitales universitarios de la Empresa Brasileña de Servicios Hospitalarios (EBSERH), la educación corporativa se basa en trayectos virtuales asincrónicos de cumplimiento (compliance), que colisionan con la escasez de tiempo de los equipos y con la fragmentación cultural entre las áreas médica, asistencial y administrativa. Se trata de una investigación aplicada, cualitativa, de procedimiento documental y propositivo, fundamentada en las cinco disciplinas de las Organizaciones que Aprenden de Peter Senge: Dominio Personal, Modelos Mentales, Visión Compartida, Aprendizaje en Equipo y Pensamiento Sistémico. Como resultado, se delineó una matriz curricular dialógica de 80 horas, organizada en cuatro módulos, integrando protección institucional de la jornada laboral, mentoría interprofesional y criterios de monitoreo basados en el modelo de evaluación de Kirkpatrick. Se concluye que el desarrollo de líderes en la salud pública requiere la transición de la instrucción prescriptiva hacia espacios permanentes de reflexión colectiva, donde el respeto a las subculturas profesionales propicie soluciones sostenibles para los desafíos operativos del Sistema Único de Salud (SUS).

Palabras clave: Educación Corporativa. Liderazgo Hospitalario. Pensamiento Sistémico.

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contexto e Delimitação da Problemática

A liderança em organizações públicas de saúde representa um dos maiores desafios da administração contemporânea. No âmbito dos hospitais universitários federais gerenciados pela Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH), como o Hospital Universitário Professor Alberto Antunes da Universidade Federal de Alagoas (HUPAA-UFAL), o exercício gerencial intermediário (chefias de divisão, setor e unidade) ocorre em uma arena de altíssima densidade decisória. Tais gestores operam cotidianamente sob a confluência de três exigências institucionais simultâneas: a assistência hospitalar ininterrupta pelo Sistema Único de Saúde

(SUS), a formação clínica de graduandos e residentes e o cumprimento de metas contratuais e regulatórias centralizadas.

Conforme diagnosticado no estudo anterior sobre a conformidade normativa e as forças limitadoras na Rede EBSEH, a política de capacitação institucional ancorada na Plataforma 3EC tem priorizado um formato autoinstrucional padronizado e assíncrono. Esse desenho instrucional, embora atenda às exigências de conformidade documental e auditorias corporativas, revela-se insuficiente para desenvolver competências socioemocionais e dialógicas essenciais ao cotidiano de um hospital. Ao desconsiderar as barreiras temporais do trabalho assistencial e a heterogeneidade das categorias que compõem o corpo funcional, a capacitação compulsória tende a ser absorvida como um encargo burocrático meramente homologatório.

Esse fosso entre a prescrição corporativa de cursos virtuais e as dores da prática de gestão hospitalar exige respostas institucionais afirmativas. O HUPAA carece de um espaço formativo que não se confunda com repositórios digitais de manuais, mas que funcione como uma comunidade dialógica de aprendizagem. É nesse horizonte que surge a proposta de estruturação de uma "Escola de Líderes" voltada às especificidades do hospital universitário.

1.2. Questão de Pesquisa e Objetivos

3

Diante do contexto apresentado, formula-se o seguinte problema de investigação: quais diretrizes pedagógicas, curriculares e operacionais devem compor uma proposta de Escola de Líderes para o HUPAA-UFAL capaz de integrar as exigências de governança pública ao referencial das Organizações que Aprendem de Peter Senge?

O objetivo geral deste artigo é delinear uma proposta curricular e pedagógica de educação corporativa voltada ao desenvolvimento contínuo de gestores intermediários do HUPAA-UFAL, fundamentada na teoria das Organizações que Aprendem de Peter Senge e nos pilares estratégicos da educação corporativa.

Desdobram-se como objetivos específicos:

1. Mapear as competências críticas de liderança demandadas pelas lideranças hospitalares à luz das particularidades do SUS e da governança em rede da EBSEH;
2. Estruturar a matriz pedagógica da Escola de Líderes a partir da articulação modular das cinco disciplinas de Peter Senge (Domínio Pessoal, Modelos Mentais, Visão Compartilhada, Aprendizagem em Equipe e Pensamento Sistêmico);

3. Formular diretrizes operacionais de implementação que enfrentem a força limitadora da falta de tempo, incluindo a proteção institucional de carga horária e metodologias ativas de aprendizagem;

4. Estabelecer mecanismos integradores voltados à mediação de conflitos interprofissionais entre as subculturas médica, de enfermagem e administrativa, com critérios objetivos de monitoramento e avaliação da proposta.

1.3. Justificativa e Caráter Propositivo

A relevância deste estudo assenta-se na necessidade de subsidiar com rigor científico as práticas da Divisão de Gestão de Pessoas (DivGP) do HUPAA-UFAL. Em vez de limitar-se à crítica do modelo existente, o trabalho assume natureza propositiva aplicada, transformando os diagnósticos conceituais em um modelo educacional viável e contextualizado. A formulação da Escola de Líderes busca superar o paradoxo da conformidade, convertendo o ato de capacitar em um processo vivo de fortalecimento da governança, da saúde institucional e da cooperação entre as equipes do hospital de ensino.

2. MÉTODOS

A presente investigação classifica-se, quanto à sua finalidade, como pesquisa aplicada, porquanto seu objetivo primordial é gerar conhecimentos diretamente utilizáveis para subsidiar e aperfeiçoar os processos de trabalho da Divisão de Gestão de Pessoas do HUPAA-UFAL (FONTELLES MJ, et al., 2009). No que concerne à abordagem do problema, adota-se a pesquisa qualitativa, vocacionada à formulação propositiva de instrumentos educacionais e à interpretação do contexto institucional complexo da saúde pública.

Quanto aos procedimentos técnicos, trata-se de um estudo documental conjugado ao método de modelagem instrucional. O delineamento da proposta da Escola de Líderes fundamentou-se no cruzamento analítico de três fontes primárias e institucionais:

1. Os diagnósticos de sobrecarga e limites da padronização instrucional obtidos no exame da Norma SEI nº 5/2022/DGP-EBSERH e da Portaria SEI nº 2931/2022/DGP-EBSERH;
2. As diretrizes do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) e dos relatórios anuais de gestão do HUPAA-UFAL;

3. O referencial teórico estruturante das Organizações que Aprendem (SENGE PM, 1990, 1999), da Educação Corporativa (EBOLI M, 2004) e da avaliação de programas formativos (KIRKPATRICK DL, 1994).

Em perfeita conformidade com as diretrizes da Resolução CNS nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde e da Lei Federal de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011), a pesquisa baseou-se exclusivamente na análise de dados institucionais secundários e na formulação de matrizes teóricas e curriculares, sem envolver abordagem direta, aplicação de testes ou coleta de dados com seres humanos. Tal condição outorga à investigação a dispensa expressa de avaliação pelo sistema de Comitês de Ética em Pesquisa e Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CEP/Conep), assegurando autonomia científica e celeridade ao percurso acadêmico. Pelo mesmo motivo, os critérios de monitoramento propostos na seção de Resultados apoiam-se em indicadores já produzidos rotineiramente pela própria gestão, e não em novos instrumentos de coleta junto a servidores.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1. Educação Corporativa Estratégica: Além da Instrução Mecanicista

A sustentação de uma proposta de desenvolvimento gerencial em saúde pública requer ancoragem na teoria da educação corporativa. Eboli M (2004) postula que a educação corporativa não se reduz a pacotes de treinamento voltados à correção de déficits operacionais imediatos. O treinamento tradicional opera sob um paradigma mecanicista: transmite procedimentos padronizados visando à conformidade no curto prazo.

Em sentido oposto, a educação corporativa estratégica estrutura-se como um ecossistema articulador de competências humanas e organizacionais, comprometido com o alcance da missão institucional de longo prazo. Segundo Eboli M (2004), esse modelo assenta-se sobre princípios como sustentabilidade, conectividade, cidadania e liderança reflexiva. No contexto hospitalar público, adotar a ótica da educação corporativa implica reconhecer que a formação de um gestor não se efetiva pela leitura estática de portarias, mas pelo cultivo de capacidades relacionais, tomada de decisão ética sob condições de incerteza e responsabilidade perante a sociedade usuária do SUS.

3.2. As Cinco Disciplinas de Peter Senge como Matriz Pedagógica

A base conceitual da Escola de Líderes erige-se sobre os fundamentos de Senge PM (1990) em A Quinta Disciplina. Para o autor, uma organização só adquire capacidade contínua de inovação e superação de crises quando suas lideranças desenvolvem cinco disciplinas integradas:

- **Domínio Pessoal (Personal Mastery):** trata-se da disciplina de clarificar e aprofundar continuamente a visão pessoal, mantendo uma tensão criativa entre as aspirações de melhoria e a realidade objetiva. No hospital, chefias frequentemente sobrecarregadas necessitam de autoconhecimento, inteligência emocional e resiliência para não sucumbirem ao estresse crônico decorrente da urgência clínica e dos prazos burocráticos.

- **Modelos Mentais (Mental Models):** representa o exercício crítico de desenterrar, examinar e desafiar as premissas tácitas que guiam as ações corporativas. Em hospitais públicos, modelos mentais como a crença de que "a administração existe apenas para atrapalhar a assistência" ou de que "o profissional de saúde não precisa prestar contas de recursos" criam entraves severos à gestão. Desenvolver essa disciplina capacita os líderes a substituir o confronto defensivo pela reflexão construtiva.

- **Visão Compartilhada (Shared Vision):** consiste na competência de traduzir metas individuais em propósitos coletivos genuínos. Como adverte Senge PM (1990), uma visão imposta verticalmente por resoluções ou memorandos produz apenas adesão protocolar. A Escola de Líderes precisa instrumentalizar os gestores para construírem pactuações autênticas em suas unidades, alinhando as exigências da EBSEH à missão de cuidar do paciente.

- **Aprendizagem em Equipe (Team Learning):** supera o isolamento funcional mediante práticas contínuas de diálogo autêntico e discussão reflexiva. No ambiente de saúde, a fragmentação departamental entre enfermarias, ambulatorios, farmácia e setor de compras fragiliza o cuidado. Essa disciplina visa transformar grupos de trabalho isolados em equipes integradas que aprendem juntas a solucionar gargalos.

- **Pensamento Sistêmico (Systems Thinking):** considerada a pedra fundamental que integra as demais disciplinas, o pensamento sistêmico permite visualizar interdependências e ciclos de retroalimentação em vez de acontecimentos lineares isolados. O gestor hospitalar munido de visão sistêmica compreende que a decisão de reter um processo de compras ou alterar

uma rotina de plantão assistencial gera reflexos em cascata que impactam toda a jornada do usuário no SUS.

3.3. Avaliação da Educação Corporativa: O Modelo de Kirkpatrick

Propor uma nova arquitetura formativa exige também prever, desde a concepção, como sua efetividade será acompanhada, sob pena de repetir o mesmo vício apontado no diagnóstico anterior: o predomínio de indicadores de conclusão formal sobre evidências de aprendizagem real. Para essa finalidade, recorre-se ao modelo de Kirkpatrick DL (1994), amplamente utilizado na literatura de treinamento e desenvolvimento para estruturar a avaliação de programas formativos em quatro níveis crescentes de profundidade: reação, aprendizagem, comportamento e resultados.

O nível de reação mede a satisfação e a percepção de relevância dos participantes logo após a atividade formativa. O nível de aprendizagem verifica se os conhecimentos, habilidades e atitudes pretendidos foram efetivamente apropriados. O nível de comportamento, mais exigente, avalia se essa aprendizagem se traduziu em mudanças observáveis na atuação cotidiana do gestor. Por fim, o nível de resultados busca identificar efeitos institucionais mais amplos, decorrentes do conjunto de mudanças comportamentais promovidas pelo programa (KIRKPATRICK DL, 1994).

7

A adoção desse modelo como referência para a Escola de Líderes cumpre uma função dupla neste artigo: por um lado, oferece um vocabulário técnico consolidado para pensar a efetividade de um programa formativo além da simples contagem de certificados emitidos; por outro, permite conceber instrumentos de acompanhamento que se apoiam em observação qualitativa e em indicadores já produzidos pela gestão local, sem exigir a criação de uma nova coleta de dados com servidores, o que preserva o caráter documental e propositivo desta investigação.

3.4. Superação das Forças Limitadoras e Integração das Subculturas Hospitalares

O desenho da Escola de Líderes deve considerar a lição de Senge PM (1999) em A Dança das Mudanças: qualquer iniciativa inovadora tenderá a estagnar se não neutralizar as forças de equilíbrio do próprio sistema. A barreira primária a ser contida é a força do "Não Temos Tempo". Se o programa formativo for concebido como uma atribuição a mais, concorrendo com

a assistência hospitalar, será rejeitado. Faz-se indispensável que a alta governança do HUPAA estabeleça uma política de tempo institucionalmente protegido para a participação das chefias.

Adicionalmente, o programa deve atuar como mediador do choque entre as subculturas hospitalares conceituado por Vendemiatti M, et al. (2010). Em um hospital de ensino que opera como burocracia profissional (MINTZBERG H, 1983), convivem a autonomia técnica da subcultura médica, o foco no protocolo e no cuidado da subcultura de enfermagem e o rigor fiscal da subcultura administrativa. A liderança contemporânea em saúde não pode ser exercida exclusivamente pela autoridade hierárquica formal; ela precisa ser construída a partir de competências de tradução e diálogo entre essas matrizes socioprofissionais.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO: A PROPOSTA DA ESCOLA DE LÍDERES

A arquitetura da Escola de Líderes do HUPAA-UFAL foi projetada para constituir uma trilha formativa híbrida, dialógica e estruturada em ciclos evolutivos de aprendizagem. Em vez de substituir as trilhas obrigatórias da Plataforma 3EC, a Escola de Líderes atua como uma instância complementar e integradora: conecta a conformidade regulatória prescrita em Brasília às dores concretas vivenciadas nas enfermarias, nos ambulatórios e nos setores de apoio técnico do hospital.

4.1. Princípios Pedagógicos Norteadores

A proposta apoia-se em quatro pilares metodológicos concebidos para enfrentar os gargalos da formação tradicional:

1. Tempo Protegido Institucionalmente: para neutralizar a força limitadora do Não Temos Tempo (SENSE PM, 1999), a governança do HUPAA deve emitir portaria formal liberando as chefias de suas funções operacionais durante os encontros presenciais modulares (quatro horas quinzenais), com cobertura pactuada nas unidades.

2. Metodologias Ativas e Estudos de Casos Reais: abandona-se a aula expositiva passiva. Os conteúdos são trabalhados mediante a análise de incidentes críticos reais ocorridos no HUPAA (falhas de comunicação em passagens de plantão, atritos em compras públicas, impasses na pactuação de escalas).

3. Interprofissionalidade Dialógica: as turmas são intencionalmente formadas por composições mistas que integram chefes médicos, enfermeiros, psicólogos, assistentes sociais e

servidores administrativos, forçando a desconstrução de preconceitos e o diálogo interdisciplinar.

4. Ciclo da Ação-Reflexão-Ação: cada módulo encerra-se com a pactuação de um plano prático de intervenção simplificado para o setor do participante, cujos desdobramentos são debatidos no módulo subsequente.

4.2. Matriz Curricular Modular

A matriz organiza-se em quatro módulos semestrais, totalizando uma carga horária de 80 horas de atividades reflexivas e práticas, articulando diretamente as cinco disciplinas de Peter Senge (Quadro 1).

Quadro 1 – Matriz curricular da Escola de Líderes

Módulo / Carga Horária	Eixo Temático Central	Disciplinas de Peter Senge Mobilizadas	Conteúdos e Metodologias Operacionais
Módulo I: 20h	Identidade da Liderança e Autogestão no Contexto Hospitalar	<i>Domínio Pessoal (Personal Mastery)</i>	Autoconhecimento, inteligência emocional e resiliência do gestor; enfrentamento da estafa no SUS; oficinas de autopercepção e pactuação do projeto de desenvolvimento individual.
Módulo II: 20h	Desconstrução de Silos e Gestão Dialógica de Conflitos	<i>Modelos Mentais e Aprendizagem em Equipe</i>	Reconhecimento de premissas tácitas; mediação de atritos entre as subculturas médica, de enfermagem e administrativa; círculos de diálogo e práticas restaurativas de comunicação.
Módulo III: 20h	Governança Participativa e Propósito Compartilhado	<i>Visão Compartilhada (Shared Vision)</i>	Alinhamento de metas da Rede EBSEH à humanização do cuidado local; pactuação de metas de unidades; planejamento participativo com as equipes operacionais.

Módulo IV: 20h	Visão Sistêmica e Inovação na Gestão em Saúde	Pensamento Sistêmico (Systems Thinking)	Reconhecimento de laços de retroalimentação e pontos de alavancagem no hospital; análise do arquétipo Soluções que Falham; elaboração de projetos aplicados de melhoria de processos.
----------------	---	---	---

Fonte: SILVA BM e FARIAS JCS, 2026.

4.3. Estratégias Operacionais de Sustentação

Para assegurar a sustentabilidade da Escola de Líderes e evitar que o programa caia na armadilha da descontinuidade após o entusiasmo inicial, três mecanismos institucionais são propostos:

- **Mentoria Intergeracional e Interdepartamental:** gestores mais antigos no hospital e com reconhecida experiência administrativa desempenham papel de mentores voluntários para os gestores recém-empossados em cargos de chefia, promovendo a transmissão dialógica de conhecimento tácito e segurança institucional.

- **Comitê Local de Educação e Governança:** criação de um comitê gestor vinculado à DivGP do HUPAA, com representação paritária das diretorias administrativa e assistencial, responsável por monitorar a frequência, acompanhar os impactos nos setores e recolher feedbacks de melhoria contínua.

- **Reconhecimento e Valorização Funcional:** vinculação da conclusão dos ciclos da Escola de Líderes a critérios preferenciais para a concessão de incentivos à capacitação, progressão de carreira no âmbito das normas da EBSERH e certificação de liderança expedida pela instituição.

4.4. Critérios de Monitoramento e Avaliação da Escola de Líderes

Coerente com o referencial apresentado na seção 3.3, o acompanhamento da Escola de Líderes é estruturado a partir dos quatro níveis do modelo de Kirkpatrick DL (1994), traduzidos para instrumentos compatíveis com a realidade institucional do HUPAA e com a dispensa de novos processos de coleta de dados com seres humanos, conforme detalhado a seguir (Quadro 2).

Quadro 2 – Critérios de monitoramento e avaliação

Nível	Foco da Avaliação	Aplicação Proposta na Escola de Líderes
1. Reação	Satisfação e relevância percebida pelos participantes	Questionário de percepção ao final de cada módulo quinzenal, aplicado pelo Comitê Local de Educação e Governança, sobre pertinência dos temas e adequação da carga horária protegida.
2. Aprendizagem	Apropriação de conceitos e ferramentas de cada disciplina	Avaliação qualitativa dos planos de intervenção elaborados ao final de cada módulo (ciclo Ação-Reflexão-Ação), verificando se os conceitos de Senge PM (1990) foram corretamente mobilizados.
3. Comportamento	Transferência da aprendizagem para a rotina de gestão	Acompanhamento pelos mentores institucionais (mentoria intergeracional) de mudanças observáveis na condução de reuniões, na mediação de conflitos e na comunicação com as equipes.
4. Resultados	Efeitos institucionais de médio prazo	Revisão periódica, pelo Comitê Local, de indicadores já produzidos pela própria gestão (rotatividade em cargos de chefia, número de conflitos formalmente escalados à DivGP), sem criação de nova coleta de dados com pessoas.

Fonte: SILVA BM e FARIAS JCS, 2026.

A leitura conjunta dos quatro níveis evidencia uma progressão deliberada: os dois primeiros (reação e aprendizagem) apoiam-se em instrumentos de baixo custo institucional, aplicáveis internamente pelo próprio Comitê Local; os dois últimos (comportamento e resultados) dependem de observação continuada por parte dos mentores e de indicadores de gestão já existentes, evitando a criação de qualquer instrumento de pesquisa direta com os servidores. Essa opção metodológica preserva o caráter documental e propositivo desta investigação, ao mesmo tempo em que oferece à governança do HUPAA um roteiro concreto para verificar, ao longo do tempo, se a Escola de Líderes está de fato promovendo mudanças além do cumprimento formal de carga horária, o mesmo risco identificado no diagnóstico do artigo anterior sobre as trilhas obrigatórias da Plataforma 3EC.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo estruturou uma proposta pedagógica e metodológica para a implementação da Escola de Líderes no HUPAA-UFAL, apresentando uma alternativa científica aos formatos instrucionais lineares e mecanicistas que predominam na administração pública hospitalar. Ao tomar as cinco disciplinas de Peter Senge como fio condutor de um currículo modular híbrido e dialógico, a proposta demonstra que o desenvolvimento gerencial sustentável não se dá por imposição burocrática, mas pelo fortalecimento do pensamento sistêmico, da autogestão emocional e da escuta mútua entre os diferentes profissionais que sustentam a rotina de um hospital de ensino.

Evidenciou-se que o enfrentamento da sobrecarga e do desinteresse pelas ações de capacitação pressupõe a quebra do paradoxo da conformidade. A conformidade regulatória exigida pela governança corporativa da EBSEH só ganha materialidade positiva quando as chefias locais dispõem de tempo institucionalmente protegido para refletir sobre seus modelos mentais e cocriar soluções inovadoras para os problemas reais das unidades. A Escola de Líderes desenha-se, assim, não como mais uma demanda de preenchimento de horas no sistema, mas como uma arena vital de articulação entre saberes, dignidade funcional e qualificação da atenção à saúde do usuário do SUS.

12

Como limitação inerente a este estudo, reconhece-se que, por seu caráter documental e propositivo, a proposta aqui delineada ainda não foi submetida a qualquer teste de implementação, de modo que sua efetividade permanece, nesta etapa, no plano teórico e projetivo. Os critérios de monitoramento apresentados na seção 4.4 foram concebidos exatamente para que essa lacuna possa ser endereçada de forma gradual e institucionalmente segura, sem que a etapa de avaliação empírica precise anteceder a própria implantação do programa. Fica como agenda de pesquisa futura, a ser tratada no âmbito da dissertação, a sistematização dos primeiros ciclos de aplicação da Escola de Líderes à luz desses mesmos critérios.

Por fim, este artigo cumpre a etapa propositiva planejada no itinerário do mestrado. Como horizonte de desdobramento acadêmico e institucional, esta modelagem conceitual e curricular servirá de base para o corpo propositivo da dissertação final, abrindo caminhos para que futuros estudos possam avaliar empiricamente a execução prática do programa piloto da

Escola de Líderes no âmbito do HUPAA e de outros hospitais universitários que compõem a Rede EBSEH.

REFERÊNCIAS

BARDIN L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.

BERGUE ST. Gestão estratégica de pessoas no setor público. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

BORBA GS, KLIEMANN NETO FJ. Gestão hospitalar: identificação das práticas de aprendizagem existentes em hospitais. Saúde e Sociedade, 2008; 17(1): 44-60.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 12 dez. 1990.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º da Constituição Federal. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 18 nov. 2011.

BRASIL. Lei nº 12.550, de 15 de dezembro de 2011. Autoriza o Poder Executivo a criar a empresa pública denominada Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares, EBSEH. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 16 dez. 2011.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 24 maio 2016.

CAMÕES MRS, et al. (Orgs.). Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010.

EBOLI M. Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades. São Paulo: Atlas, 2004.

EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES (EBSEH). Norma SEI nº 5/2022/DGP-EBSEH. Dispõe sobre as ações de capacitação no âmbito da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares. Brasília: EBSEH, 2022.

EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES (EBSEH). Portaria SEI nº 2931/2022/DGP-EBSEH. Regulamenta a atividade de instrutoria interna e desenho instrucional no âmbito da EBSEH. Brasília: EBSEH, 2022.

FONTELLES MJ, et al. Metodologia da pesquisa científica: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. Revista Paraense de Medicina, 2009; 23(3): 1-8.

KIRKPATRICK DL. Evaluating training programs: the four levels. San Francisco: Berrett-Koehler, 1994.

KRIPPENDORFF K. Content analysis: an introduction to its methodology. Beverly Hills: Sage Publications, 1980.

MINTZBERG H. Structure in fives: designing effective organizations. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1983.

SENGE PM. A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1990.

SENGE PM. A dança das mudanças: os desafios de manter o impulso em uma organização que aprende. São Paulo: Campus, 1999.

VENDEMIATTI M, et al. Conflito na gestão hospitalar: o papel da liderança. Ciência & Saúde Coletiva, 2010; 15(Supl. 1): 1301-1314.